



Instituto Superior de Gestão

Alinhamento estratégico com informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia
pré-definida e recursos qualificados

Estudo de Caso

Hugo da Silva Reis

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

LISBOA

2017

Resumo

O Alinhamento Estratégico de uma empresa influencia diretamente o seu nível de produtividade, eficácia e eficiência, permitindo, conseqüentemente, incrementar valor na organização. O sucesso de uma organização está relacionado não só com a sua capacidade de alinhar os seus objetivos com as estratégias implementadas, mas também com as tarefas específicas dos colaboradores. É muito importante a existência de conhecimento e compreensão das pessoas face às prioridades estratégicas da organização, e de entendimento do impacto do seu trabalho na execução dos objetivos e realização das estratégias delimitadas.

A presente dissertação pretende demonstrar, através desenvolvimento de um modelo de gestão, a influência que determinadas variáveis exercem no Alinhamento Estratégico da organização, mais concretamente, como é que a existência de informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados influencia o Alinhamento Estratégico.

Desta forma, desenvolveu-se um estudo de caso em uma entidade, com o intuito de se verificar o nível de exequibilidade do modelo desenvolvido.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico; Informação Clarificada; Comunicação Assertiva; Estratégia Pré-Definida; Recursos Qualificados.

Abstract

The Strategic Fit of a company directly influences its level of productivity, effectiveness and efficiency, allowing, consequently, to increase value in the organization. The success of an organization is related not only to its ability to align its objectives with the implemented strategies, but also with the specific tasks of the collaborators. It's very important that people know and understand the strategic priorities of the organization and understand the impact of their work on the implementation of the objectives and the implementation of the strategies defined.

The present dissertation intends to demonstrate, through the development of a management model, the influence that certain variables exert on the Organization's Strategic Alignment, more specifically, how the existence of clarified information, assertive communication, predefined strategy and qualified resources influences the Strategic Alignment.

In this way, a case study was developed in an entity, in order to verify the level of feasibility of the developed model.

Keywords: Strategic Alignment; Clarified Information; Assertive Communication; Predefined Strategy; Qualified Resources.

Agradecimentos

As linhas seguintes são dedicadas a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação, deixando-lhes o meu sincero agradecimento.

Por detrás das minhas realizações pessoais, para além de um considerável esforço, esconde-se um número muito grande de contribuições, apoios, sugestões ou críticas vindas de muitas pessoas. A sua importância foi tal que sem elas teria sido difícil desenvolver o tema a que me propus.

Primeiramente, ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, pelo seu fulcral contributo, e também por toda a sua disponibilidade sempre que solicitada.

À minha família, por me terem permitido ingressar nesta etapa da minha vida e por toda a paciência e apoio demonstrados.

Aos meus amigos de Mestrado, nomeadamente, Catarina Rocha, Cátia Pereira, Filipe Esteves e Eric Oliveira, que com eles partilhei esta aventura, e cujo contributo dos mesmos foi muito importante para a realização desta caminhada.

Por último, um agradecimento aos meus colegas e amigos de trabalho, nomeadamente, Carla Tomás, Cláudia Boaventura, Anabela Machado, Dina Fraústo, Rosário Gouveia e Ricardo Medeiros, que muito me ajudaram e aconselharam para que terminasse esta dissertação.

Muito obrigado.

Tabela de abreviaturas

GEP – Gabinete de Estudos e Planeamento

SCML – Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

SGAD – Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

Índice

Resumo/Abstract.....	3
Agradecimentos	5
Tabela de abreviaturas	6
Capítulo I – Introdução	10
1.1 Temática.....	10
1.2 Descrição do problema ou questões de partida	11
1.3 Objetivos	12
1.4 Estrutura da dissertação	12
Capítulo II - Revisão da literatura e modelo teórico	14
2.1 Procedimentos e desenho da investigação	14
2.1.1 Informação clarificada	14
2.1.2 Comunicação assertiva	15
2.1.3 Estratégia pré-definida	17
2.1.4 Recursos qualificados	18
2.1.5 Alinhamento estratégico	20
2.2 Estado da arte	21
2.3 Enquadramento teórico	24
2.3.1 Informação clarificada e alinhamento estratégico	24
2.3.2 Comunicação assertiva e alinhamento estratégico	26
2.3.3 Estratégia pré-definida e alinhamento estratégico	29
2.3.4 Recursos qualificados e alinhamento estratégico	31
2.3.5 Comunicação assertiva, informação clarificada, estratégia pré-definida, recursos qualificados e alinhamento estratégico	33
Capítulo III – Métodos	35
3.1 Procedimentos e desenho da investigação	35
3.2 Amostra, população e participantes	35

3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis	36
3.4 Procedimentos de análises de dados	37
Capítulo IV - Análise dos dados obtidos e discussão	39
4.1 Estatística descritiva e correlações	39
4.1.1 Informação Clarificada	39
4.1.2 Comunicação Assertiva	42
4.1.3 Estratégia Pré-Definida	44
4.1.4 Recursos Qualificados	49
4.1.5 Alinhamento Estratégico	51
4.2 Teste das hipóteses	53
4.2.1 Informação clarificada e Alinhamento estratégico	53
4.2.2 Comunicação assertiva e Alinhamento Estratégico	54
4.2.3 Estratégia pré-definida e Alinhamento estratégico	54
4.2.4 Recursos qualificados e Alinhamento estratégico	55
Capítulo V – Conclusões	57
5.1 Discussão e implicações para a teoria	57
5.2 Implicações para a gestão	58
5.3 Limitações e Futuras investigações	59
Bibliografia	60
Anexos	66
Anexo 1 – Guião da entrevista	67

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico _____	11
Ilustração 2 - Modelo conceptual _____	25
Ilustração 3 - Ligação entre o triângulo da comunicação e estratégia de comunicação	28
Ilustração 4 - Modelo conceptual _____	30
Ilustração 5 - Modelo Global _____	34
Ilustração 6 - SharePoint _____	40
Ilustração 7 - Portal do GEP - Plano e Orçamento _____	43
Ilustração 8 - Ilustração 8 – Fluxograma da elaboração do Plano e Orçamento _____	47
Ilustração 9 - Ponderações para as dimensões de avaliação, por grupo de profissional	51

Capítulo I – Introdução

1.1 Temática

A Dissertação assenta na abordagem do alinhamento estratégico, e como este pode ser influenciado por quatro variáveis respeitantes a quatro áreas distintas de uma organização: a informação, a comunicação, a estratégia e os recursos.

Existe um conjunto de questões pertinentes que podem prover um melhor entendimento sobre este tema. O que é o alinhamento estratégico? Em que consiste cada uma das seguintes quatro variáveis: informação, comunicação, estratégia e recursos? Como é que estas quatro variáveis podem influir o alinhamento estratégico de uma empresa? Os capítulos subsequentes incidem sobre uma análise qualitativa às respostas a estas questões, nomeadamente através de um estudo de caso de uma empresa nacional que evidencia a influência das quatro variáveis no alinhamento estratégico da entidade mencionada.

Henderson e Venkatraman (1993) definem que o Alinhamento Estratégico corresponde à integração funcional entre os ambientes interno e externo, com o intuito de desenvolver competências e maximizar o desempenho organizacional. Um alinhamento estratégico adequado para a organização providencia a consecução de vantagem competitiva. Desta forma, a empresa está capacitada para transmitir as estratégias definidas e transformá-las em estratégias funcionais, por forma a se alcançarem os objetivos idealizados para o sucesso.

O modelo do alinhamento estratégico, segundo Henderson e Venkatraman (1990), é composto por quatro quadrantes: estratégia de negócio, infraestrutura e processos organizacionais, estratégia das tecnologias da informação e infraestruturas e processos das tecnologias da informação.

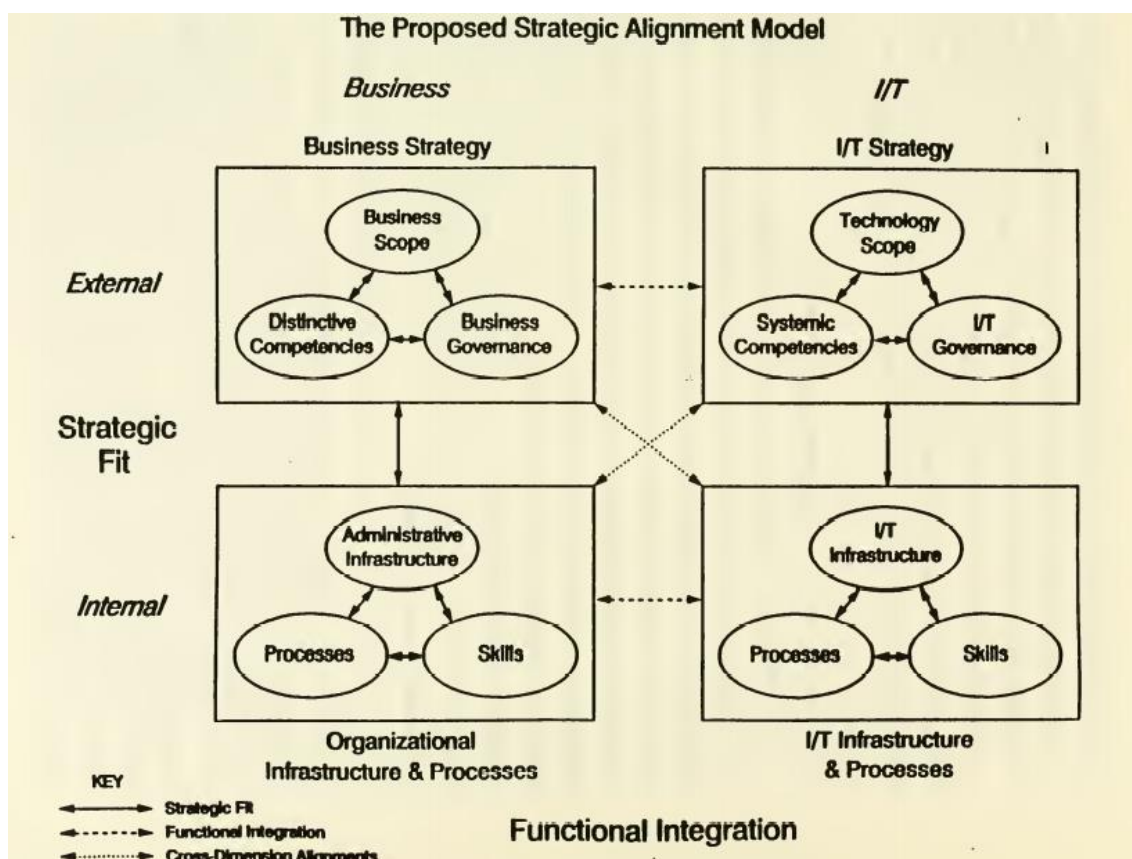


Ilustração 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico

As doze componentes presentes no modelo incutem uma relação direta entre os quadrantes e o alinhamento estratégico, e no seu conjunto determinam o nível de alinhamento existente na organização.

O alinhamento existente numa empresa é descrito por um conjunto de perspetivas decorrente de uma avaliação que é feita com base no modelo anterior. Existem oito perspetivas diferentes, e são construídas de forma triangular, sendo constituídas por três componentes cada, nomeadamente âncora, pivô e área de impacto, e que são as designações para determinado quadrante. A âncora é a área do quadrante que corresponde à área de negócio mais forte, o pivô é a designação da área de negócio mais fraca, e a área de impacto é a que será afetada pelas mudanças ocorridas na área do pivô, através de um realinhamento. (Coleman e Papp, 2006) (Henderson e Venkatraman, 1990)

1.2 Descrição do problema ou questões de partida

Para Coleman e Papp (2006), um Alinhamento Estratégico erróneo e desacertado motiva não só constrangimentos ao nível do desenvolvimento e implementação das estratégias

definidas e, conseqüentemente, no desempenho geral da organização, como também impede que os seus recursos alcancem o seu máximo potencial na precursão dos objetivos traçados e respectivas metas.

Uma vez que as tecnologias de informação desempenham um papel cada vez mais importante nos processos de tomada de decisão, a aplicação das mesmas permite que a organização seja mais competitiva. A existência de um modelo de alinhamento estratégico provê informações importantes e orientadoras para o desenvolvimento de estratégias e objetivos a alcançar.

Desta forma, serão abordadas as variáveis informação qualificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados, que influenciam o alinhamento estratégico.

1.3 Objetivos

O objetivo geral da presente dissertação prende-se por averiguar a existência de alinhamento estratégico, através do estudo de caso de uma entidade em particular.

Como objetivo específico, pretende-se investigar, isoladamente, a influência de quatro variáveis organizacionais no alinhamento estratégico, nomeadamente, informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados.

Posto isto, esta dissertação irá expor a análise dos objetivos mencionados anteriormente, através do estudo de caso de uma organização.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, devidamente ordenados com uma lógica válida e sequencial.

O primeiro capítulo diz respeito à introdução, subdividindo-se em quatro subcapítulos, a temática, onde está explanado o tema da dissertação, a descrição do problema ou questão de partida, identificando-se uma lacuna e, por último, a identificação dos objetivos gerais e específicos.

Relativamente ao segundo capítulo, subdivide-se na descrição de cada uma das variáveis, dependentes e independente, com base em autores científicos. É constituído também pelo

estado da arte, que integra uma discussão acerca dos artigos mais recentes sobre a temática, e finda com um enquadramento teórico que incorpora a construção das hipóteses e a apresentação do modelo/esquema global adotado.

No que diz respeito ao terceiro capítulo, designado por métodos, é formado pelos procedimentos e desenho da investigação, que corresponde à descrição de como será conduzida a investigação, pela definição da amostra, população e participantes, pelas medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis, que explica como foi concebido o questionário, e por último pelos procedimentos de análise de dados, que explana como foram tratados os dados e ferramentas estatísticas.

O quarto capítulo consiste na análise dos dados obtidos e na discussão dos mesmos, através de uma abordagem estatística descritiva e correlações, complementada com o teste de hipóteses.

Por último, o quinto capítulo é respeitante às conclusões, indicando o contributo da dissertação para a ciência/teoria, que consta na discussão e implicações para a teoria, os conselhos práticos para os empresários, abordados no subcapítulo das implicações para a gestão, findando com a enumeração das limitações e futuras investigações.

Capítulo II - Revisão da literatura e modelo teórico

2.1 Procedimentos e desenho da investigação

2.1.1 Informação clarificada

Para Hogarth e Soyer (2015), é muito importante entender quais os fatores que ajudam ou dificultam as pessoas no processo de interpretação da informação disponível, existindo quer forças quer fraquezas humanas que deverão ser tidas em consideração. A presença de limitações na capacidade de processamento da informação diminui a idoneidade das pessoas apreenderem e considerarem, com precisão, a informação relevante para um determinado problema. Segundo os autores, as pessoas falham frequentemente na identificação da informação importante devido quer à sua ausência de sensibilidade e habilidade quer por essa informação não constar no que lhes é disponibilizado.

Uma outra importante dimensão é a distinção entre quando a informação é apresentada de uma só vez, característico na apresentação de um problema, e quando a informação é apreendida através de experiências vividas ao longo do tempo. Em suma, as limitações existentes no processamento da informação deixam de ter ênfase quando lidamos com dados sequenciais, isto é, observações de informação realizadas ao longo do tempo e que ocasionam diferentes experiências às pessoas.

Segundo Peysakhovich e Karmarkar (2015), deve-se categorizar a informação existente, no âmbito de decisões de carácter equívoco, com o intuito de ajudar a pessoa na sua tomada de decisão. Evidentemente que a existência de informação pertinente e válida incita um maior impacto positivo no desenvolvimento do processo, ao invés de informação inadequada ou inválida.

Knippenberg et al (2015) consideram que o desenvolvimento tecnológico significa um maior e mais fácil acesso à informação, e que quer as organizações quer as pessoas detêm capacidades cognitivas e motivacionais quer para a recolha eficaz e eficiente da informação quer para a consequente tomada de decisão. O grande desafio, hoje em dia, é decidir em condições de riqueza de informação disponível.

As entidades, e as pessoas designadas, devem procurar a informação que atentam ser mais relevante e útil para as devidas tarefas, processos ou decisões. Posteriormente, decidem

qual a informação que deve ser partilhada e qual é que deve ser guardada, por questões de segurança e estratégia. Em suma, têm que ter a capacidade de saber como reagir e responder à informação recebida e disponível.

Cândido et al (2005) apontam como principais lacunas nas organizações, a nível da gestão da informação, o desconhecimento da existência de informação fulcral para o apoio a determinada tarefa ou processo, inexistência na tomada de decisão e incapacidade de seleccionar a informação mais importante. Para eles, os sistemas subjacentes ao apoio à gestão são indispensáveis nas empresas, bem como a consequente utilização correta da informação no momento da tomada de decisão. É muito importante a existência de sinergia entre os vários departamentos, por forma a haver uma partilha de informação de forma íntegra e que conduza a uma filtragem e selecção eficazes para uma tomada de decisão assertiva.

2.1.2 Comunicação assertiva

Hargie et al (1999), defendem que a comunicação é suscetível de ser caracterizada como sendo um processo passível de medição, análise e avaliação. O seu estudo foca-se, particularmente, nos diversos decursos das mensagens intrínsecas a este processo, nomeadamente, como são originadas, como são monitorizadas e, posteriormente, transmitidas e, por fim, quais os resultados que têm em quem as recebe.

Segundo os autores, os quatro principais elementos da comunicação são os comunicadores, cujas diferentes características poderão influenciar o comportamento de quem recebe a informação, as mensagens, que de variadíssimas formas traduzem o que se quer comunicar, os canais, que representam o método ou métodos utilizados para transmitir a ou as mensagens, e o barulho, que diz respeito ao termo utilizado para descrever o que pode deturpar a ideia que se quer transmitir.

Para Grunig et al (1992) a comunicação é entendida como parte integrante da gestão das organizações, na medida em que através dela desenvolvem-se interações e estabelecem-se relações entre os vários membros de uma empresa, desde o topo até à base.

A comunicação é um processo contínuo de desenvolvimento do entendimento e consequentes comportamentos das pessoas, e Hedman e Valo (2015) acrescentam ainda que é, também, um mais processo de carácter social do que uma transmissão de informação entre pessoas. A qualidade da informação existente influencia o ambiente

organizacional e os seus resultados, tendo uma importância fulcral no progresso do conhecimento e na tomada de decisão.

Os autores identificam seis desafios intrínsecos à comunicação na gestão: objetivos comuns versus objetivos pessoais; participação igualmente distribuída versus participação polarizada; comunicação centrada no líder versus comunicação centrada na equipa; tomada de decisão consensual versus tomada de decisão unilateral; comunicação formal versus comunicação informal; e, comunicação cara-a-cara versus comunicação tecnológica assistida. É muito importante, para a gestão, entender qual o género de desafios presentes com o intuito de se desenvolver uma comunicação eficiente e idónea. (Hedman e Valo, 2015)

Dasgupta et al (2012) afirmam que as relações interpessoais positivas são fundamentais para o sucesso das organizações, e que são sustentadas por uma comunicação assertiva e efetiva. A comunicação estimula o estabelecimento de relações e orienta os comportamentos das pessoas em direção ao que é desejado no serviço. As pessoas dão ênfase não só ao teor da mensagem, mas também há forma como esta é proferida, influenciando o seu comportamento.

Ibrahim e Ismail (2007) definem os estilos de comunicação como uma reprodução das individualidades e perceção das características individuais através da identificação do estilo de comunicação de cada pessoa. No âmbito organizacional, a análise dos estilos de comunicação permite compreender a cultura organizacional da empresa. Ibrahim e Ismail (2007) definem os estilos de comunicação como um reunir de comportamentos e que são alvo de julgamentos, e cada um reflete e determina as diversas interações existentes num determinado contexto.

São diversos os estudos realizados sobre a categorização dos diferentes estilos de comunicação. Contudo, os autores salientam a caracterização fundamentada por Ibrahim and Ismail (2007), que classifica em dez tipos diferentes: *“dominant style”*, *“dramatic style”*, *“contentious style”*, *“animated style”*, *“impression-leaving style”*, *“relaxed style”*, *“attentive style”*, *“open style”*, *“friendly style”* and *“precise style”*. Importa salientar também a tipificação de estilos de comunicação desenvolvida por Heffner (1997): *“passive style”*, *“assertive style”* and *“aggressive style”*.

A assertividade é um estilo de discurso responsável e apropriado, no âmbito das relações interpessoais de uma empresa. Quem comunica de forma assertiva está capacitado para

sustentar o seu ponto de vista com firmeza, mas respeitando sempre os pontos de vista das outras pessoas. Não é considerada comunicação assertiva aquela cuja pessoa demonstra ser egoísta, agressiva, passiva ou manipuladora. Em suma, o principal objetivo da assertividade é a existência de respeito próprio e para com os outros.

2.1.3 Estratégia pré-definida

Lobato et al (2009) consideram que a aceção e, posterior, implementação da estratégia são os processos mais importantes na administração de uma empresa. Para Mintzberg (2000) a estratégia pode ser definida como um plano, na medida em que são desenvolvidas estratégias para se atingirem os objetivos traçados inicialmente, um padrão, ou seja, um conjunto de comportamentos constantes, uma posição, isto é, focalização num determinado propósito, uma perspectiva, havendo ênfase na visão da própria organização, ou um estratagema, manifestado por diversas formas que conduzam a um determinado entendimento pelos outros (concorrentes, por exemplo). A estratégia contribui para a definição da empresa, isto é, dá significado e orienta para aqueles que são os objetivos e missão da organização.

Segundo Porter (1998), o planeamento e implementação de uma ou mais estratégias permite a conceção, à organização, de uma posição estratégica proveitosa através de um conjunto de atividades diferenciadoras, conduzindo, conseqüentemente, a um dos principais objetivos das empresas, o melhoramento contínuo do seu desempenho. A posição estratégica pode surgir com base na variedade, de produtos ou serviços existentes, nas necessidades, da missão ou segmento alvo da organização, e no acesso, através da divisão dos diferentes focos existentes. (Porter, 1996)

A estratégia pode ser utilizada no âmbito de mudança, uma vez que os ambientes circundantes às organizações estão em constante transformação.

Existem três modelos de estratégia, cujas nomenclaturas estão intimamente relacionadas com o foco de cada um. O primeiro modelo, o modelo da estratégia linear declara que a estratégia consiste em, fundamentalmente, desenvolver planos que estão em consonância com os objetivos da empresa. O modelo adaptativo tem como principais funções, contínuas e coincidentes no tempo, a monitorização e alteração face ao meio envolvente, existindo um alinhamento entre os objetivos da organização e o seu ambiente circundante. Por último, segundo o modelo da estratégia interpretativa a realidade não é apreendida

objetivamente, é necessária uma interação entre a organização e o seu exterior para que sejam definidas linhas orientadoras para o sucesso dos objetivos inicialmente traçados. (Chaffee, 1985)

Karjalainen et al (2012) definem a estratégia como “um plano, método ou série de manobras ou estratagemas para obter um objetivo ou resultado específico”, e, também, como o perfeito entendimento do que é a empresa sabe e pode fazer de forma distintiva. O seu planeamento e execução, da estratégia, são dois processos fulcrais para se evidenciarem as capacidades de uma empresa.

Tal como os restantes autores, Borgeois (1980) considera que independentemente da natureza da organização ser ou de fins lucrativos ou de fins não lucrativos, a sua estratégia determina a relação que estabelece com o que a circunda, na persecução dos seus objetivos.

Apesar da diversidade estratégica existente, subsiste um aspeto que reitera na sua maioria, a estratégia de produção. Este processo organizacional determina que não importa ressalvar somente o conteúdo da estratégia para o incremento de desempenho organizacional, mas também conhecer todos os processos inerentes às escolhas das estratégias definidas.

Desta forma, é possível afirmar que é crucial o desenvolvimento de estratégias orientadas para a missão e visão da empresa, através de um alinhamento efetivo entre os seus recursos e as características do meio envolvente.

O conceito de estratégia pode também ser assente como sendo um entendimento da estrutura e dinâmica de uma determinada indústria, possibilitando o posicionamento da organização, nessa mesma indústria, para aperfeiçoamento dos seus resultados. (Oliver, 2001)

Porter (1991) afirma que a empresa desenvolve e executa um conjunto de objetivos e funções que definem a sua posição no mercado, e a estratégia possibilita a integração de todas as atividades intrínsecas a essas funções. A concordância entre os objetivos estabelecidos com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, e a conjugação da estratégia definida com as competências distintivas da empresa, são fatores preponderantes para o sucesso da mesma.

2.1.4 Recursos qualificados

Ulrich et al (1995) defendem que o papel e a responsabilidade dos recursos humanos nas empresas tem-se alterado mundo ao longo dos tempos, sendo alvo de muitos estudos e discussões por parte de diversos autores. Por outro lado, uma outra temática que tem sido pouco debatida é respeitante às competências necessárias para desempenhar um papel nesta área.

Segundo estes autores, as competências dizem respeito à capacidade de as pessoas demonstrarem ou o seu conhecimento, ou as suas aptidões, ou as suas habilidades. Os profissionais de recursos humanos exibem as suas competências quando acrescentam valor ao trabalho que desenvolvem no diariamente, através da sua capacidade de criar vantagens competitivas para a empresa, originando incrementos no índice de produtividade. Esta criação de valor baseia-se em cinco aspetos que definem as competências dos profissionais de recursos humanos: as condições de negócio mudam drasticamente; as organizações direcionam os seus recursos para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentadas, em resposta a situações inconstantes; a vantagem competitiva advém de situações únicas; a capacidade organizacional é um atributo organizacional capacitado para adquirir clientes; e, por último, as práticas de recursos humanos são fulcrais para a criação e manutenção da capacidade organizacional.

Os profissionais de recursos humanos aditam valor quando entendem claramente os objetivos da organização.

As práticas da gestão de recursos humanos, segundo Huselid (1995), influenciam as habilidades dos colaboradores através do desenvolvimento ou recrutamento de capital humano para a organização. Os processos de recrutamento aliados à disponibilização de um grupo de pessoas qualificadas, através de um sistema de seleção confiável e válido, influenciam a qualidade e o tipo de aptidões dos novos colaboradores. O desenvolvimento dos colaboradores é influenciado através de experiências de treino formais e informais, tais como, treino de habilidades básicas necessárias, treino de experiência prática de uma determinada tarefa, *coaching*, orientação e gestão do desenvolvimento.

A efetividade dos colaboradores com um elevado nível de aptidão para determinadas tarefas está limitada pela motivação intrínseca dos próprios. Contudo, as organizações podem incutir motivação nos seus colaboradores atribuindo um sistema de compensações consoante as suas avaliações de desempenho, usando processos internos de promoção, ou

outras formas de incentivos destinadas a alinhar os interesses da organização com os interesses dos seus colaboradores.

Para Youndt et al (1996), os recursos humanos de uma organização desempenham papéis centrais na ligação entre as capacidades dos colaboradores e a performance da empresa. A perspetiva da abordagem universal declara que existe uma relação direta entre o comportamento das pessoas e o desempenho global da organização, e a perspetiva contingencial afirma que a estratégia organizacional influencia o impacto dos recursos humanos no desempenho da organização. Estas duas perspetivas complementam-se, uma vez que a consistência das práticas internas de recursos humanos influencia diretamente a performance organizacional.

Para Becker e Huselid (2001) um dos grandes objetivos das organizações passou a ser a gestão de recursos humanos, uma vez que estes desempenham um papel muito importante na elaboração das estratégias definidas, criando valor através dos seus conhecimentos e das suas experiências em relação ao funcionamento do negócio.

Desta forma, a implementação da estratégia tem início com o foco dos colaboradores nos objetivos estratégicos da organização, com o alinhamento entre os recursos humanos e a estratégia da empresa e com o sistema de avaliação de desempenho.

2.1.5 Alinhamento estratégico

O alinhamento na gestão possibilita a adaptação dos processos internos da organização num cenário de mudança, melhorado, conseqüentemente, o desempenho organizacional da mesma. O seu resultado é uma harmonia entre três diferentes níveis de análise: individual, operacional e estratégico. (Orozco et al, 2015; Benbya e Mckelvey, 2006)

Para Rashidirad et al (2013) o alinhamento estratégico de uma empresa é definido como um equilíbrio entre a sua estratégia e os fatores internos e externos que a rodeiam. A importância de existir um alinhamento estratégico pode ser demonstrada através do facto de por vezes ter que se atuar rapidamente face às diversas manifestações do meio envolvente, através de decisões estratégicas, que podem não ser as melhores para a empresa devido à inexistência de um alinhamento da estratégia da empresa com os diversos fatores que a circundam. Desta forma, este conceito perspetiva compreender integralmente todos os fenómenos intrínsecos da empresa, ao invés de uma análise isolada dos seus constituintes.

Walsh et al (2013) consideram o alinhamento entre a estratégia e os objetivos de negócio fundamental para impulsionar a vantagem competitiva. Os autores enaltecem quatro domínios inerentes ao conceito de alinhamento estratégico, nomeadamente, estratégia de negócio, infraestrutura do negócio, estratégia de tecnologia da informação e infraestrutura da tecnologia da informação. A decisão estratégica ideal nasce do alinhamento entre estes quatro domínios aumenta o desempenho da empresa.

No que diz respeito a sistemas de informação, o alinhamento estratégico é definido como a ligação entre a tecnologia de informação e a estratégia de negócio, que, concludentemente, permite a consecução de melhores resultados. A partilha de informação e o claro entendimento entre as tecnologias de informação e os executivos das empresas viabiliza uma alocação de recursos mais efetiva, com o intuito de sustentar as atividades da empresa e melhorar o desempenho organizacional, face às constantes ameaças e oportunidades existentes. (Cui et al, 2015)

O alinhamento estratégico relaciona-se com as tarefas específicas dos colaboradores e as estratégias definidas pela empresa. Mais concretamente, compreende o conhecimento dos colaboradores sobre as prioridades estratégicas da sua empresa, o seu entendimento das mesmas e a noção clara do que é que o seu trabalho diário contribui para alcançar os objetivos da empresa. Assim, é muito importante não só que os colaboradores compreendam nitidamente como é que o seu trabalho diário se coloca face aos objetivos da organização, mas também que percebam a real importância desses mesmos objetivos, refletindo-se em altos níveis de compromisso e brio profissional. (Biggs et al, 2013)

Henderson e Venkatraman (1993) ostentam que deve existir íntima ligação entre a estratégia e os ambientes interno e externo da empresa, em que o ambiente externo é a área de negócio em que a empresa se insere, e o ambiente interno é o meio onde se desenvolvem os pontos cruciais do negócio.

Para Gerow et al (2014), o alinhamento é a perfeita simetria entre as necessidades, metas e/ou objetivos de um componente e as necessidades, metas e objetivos de um outro componente, e que neste contexto, um componente é a estratégia da empresa e o outro componente é o grupo de colaboradores dessa mesma empresa. Portanto, importa que as empresas considerem alinhar a sua infraestrutura com a sua estratégia, com o intuito de melhorar os seus resultados e alcançar os seus objetivos.

2.2 Estado da arte

Prajogo (2016) desenvolveu um estudo representativo do alinhamento estratégico entre a variável dinamismo e a estratégia de inovação de produto, bem como entre a competitividade e a estratégia de inovação de produto. Por outro lado, demonstrou a existência de um desajustamento estratégico entre a competitividade e a inovação de produto.

Os gestores devem direcionar as suas respostas estratégicas, não só considerando as questões “Qual” ou “Como”, mas também considerando a questão “Quando”. Algumas empresas ajustam as suas respostas de acordo com as alterações que ocorrem no seu meio externo. Desta forma, o estudo realizado por Popli et al (2017) enfatiza o impacto da variável tempo nas internacionalizações com reformas pró-mercado.

Segundo Jia et al (2016), o desempenho do negócio de uma empresa é influenciado pelos ajustes estratégicos ao nível das competências dos serviços. O estudo realizado por estes autores sugere que a adaptação estratégica que visa a melhoria do serviço é muito importante, fornecendo informações do nível de desempenho do negócio consequente.

Um outro estudo no mesmo âmbito, desenvolvido por Lin e Dang (2017), argumenta que os fatores do meio envolvente que influenciam a organização e os recursos organizacionais respeitantes ao desempenho da empresa, são duas variáveis intrínsecas ao estudo dos efeitos produzidos pelas adaptações estratégicas exercidas. Os resultados indicam que estas alterações estratégicas provocam um incremento de produtividade na empresa.

Kaliappen e Hilman (2017), abordaram os critérios que permitem distinguir os diferentes tipos de estratégias competitivas, orientações de mercado e estratégias de inovação, em conjunto com um cenário que se integre num determinado tipo de estratégia competitiva, orientação de mercado e estratégia de inovação.

No âmbito da definição do posicionamento estratégico da empresa, Chereau e Meschi (2017) consideram que este é definido pelo diretor geral, e o seu estudo identifica quais as ferramentas e quais as melhores práticas, com o intuito de fornecer à empresa informação acerca dos seus pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, bem como as fraquezas e as oportunidades da empresa desenvolver valor.

Sardana et al (2016) consideram que, segundo os seus estudos, são vários os fatores que influenciam o desempenho da empresa, nomeadamente a existência de alinhamento

estratégico entre os objetivos da organização e as estratégias definidas. As capacidades quer da empresa responder às necessidades do mercado em que está inserida quer da tecnologia existentes, são mais dois fatores que estão intimamente ligados ao desempenho da empresa.

Relativamente aos recursos disponíveis, Tamayo-Torres et al (2016) desenvolveram um trabalho com o intuito de analisar as diferentes tarefas afetas aos processos de aprendizagem organizacional e à inovação em organizações imersas nos processos de adaptação e ajuste estratégico em ambientes dinâmicos e turbulentos. A análise efetuada é sobre o impacto da gestão estratégica dos recursos no desempenho da organização.

O estudo de Miles e Clieaf (2016) apresenta um modelo que permite compreender o processo crítico e componentes que resultam no incremento de valor da empresa através da criação de capital organizacional, focando-se na sua influência no capital humano e no impacto na excelência profissional.

O estudo de Colins e Kehoe (2016) assenta na análise, no âmbito da gestão de recursos humanos, se o máximo desempenho da empresa depende do alinhamento entre o seu sistema de recursos humanos e a sua estratégia de inovação. Os autores argumentam que uma das lacunas subjacente à estratégia de inovação é a exigência que os trabalhadores desenvolvam diferentes comportamentos nos processos de pesquisa e de combinação do conhecimento. Teoricamente, os sistemas alternativos de recursos humanos produzem diferentes comportamentos neste âmbito.

Adersen e Roggi (2012) apresentaram um estudo sobre a eficácia da gestão de risco e a sua relação com o desempenho organizacional, tendo em consideração dados de três mil e quatrocentas empresas e que representa mais de trinta e três mil e quinhentas observações, entre mil novecentos e noventa e um e dois mil e dez. Os autores consideram que a disponibilidade de recursos afeta as capacidade de gestão de risco e a sua relação com a performance.

O estudo desenvolvido por Verrollot et al (2017) reconhece que a gestão do portfólio de produtos e a gestão de fornecedores permitem a análise e gestão dos produtos técnicos pertencentes ao negócio, a compra de produtos e de fornecedores, de acordo com determinada metas estratégicas devidamente alinhadas. A gestão do portfólio dos produtos tem impacto no desempenho da gestão de fornecedores ao renovar regularmente os produtos, permitindo que a gestão de fornecedores seja efetuada nos produtos

comprados e nos seus respetivos fornecedores, criando-se valor para a empresa. Os autores consideram que é necessário alinhar a gestão do portfólio de produtos e a gestão dos fornecedores, incitando um aumento na competitividade.

Por último, do ponto de vista político Lux (2016) defende que o alinhamento estratégico político deve ser gerido como uma decisão bifurcada, e o envolvimento na atividade política esta diretamente relacionado com o desempenho económico.

2.3 Enquadramento teórico

2.3.1 Informação clarificada e alinhamento estratégico

Para Xiaoying et al (2008), as diversas alterações do meio envolvente da empresa têm impacto na sua estratégia, e o alinhamento entre a informação e a estratégia de negócio determinam a efetividade da informação e o desempenho da atividade. Quanto maior for o desempenho, maior será o alinhamento entre a informação e a estratégia.

Os sistemas de informação fomentam a implementação de planos estratégicos, o alcance de objetivos operacionais e o ganho de vantagens competitivas. O seu alinhamento estratégico influencia não só o desempenho da atividade, como também o desempenho dos próprios sistemas de informação. Este alinhamento está mais relacionado com o desempenho do negócio do que com a estratégia.

O planeamento estratégico, do negócio e da informação, é um processo potenciador para o alinhamento, que consequentemente contribuirá para um melhoramento no desempenho da atividade da empresa.

Segundo Coltman et al (2014), definem alinhamento, entre a informação e a estratégia, como “o grau em que a missão, objetivos e planos das tecnologias da informação suportam e são suportados pela missão, objetivos e planos do negócio”.

Devido às diferenças entre estratégias planeadas e estratégias realizadas, o alinhamento estratégico das tecnologias de informação pode ser observado de duas formas distintas. Primeiro, o apoio das tecnologias de informação na estratégia é uma função primordial, e segundo, as tecnologias de informação são implementadas para suporte a determinadas tarefas e processos, cujo impacto deve ser avaliado.

O modelo conceptual, segundo Chan e Huff (1993), demonstra que o alinhamento estratégico dos sistemas de informação, definido como a ligação entre a estratégia do negócio e a gestão estratégica da informação, tem impacto quer na qualidade de execução do negócio quer na efetividade dos sistemas de informação.

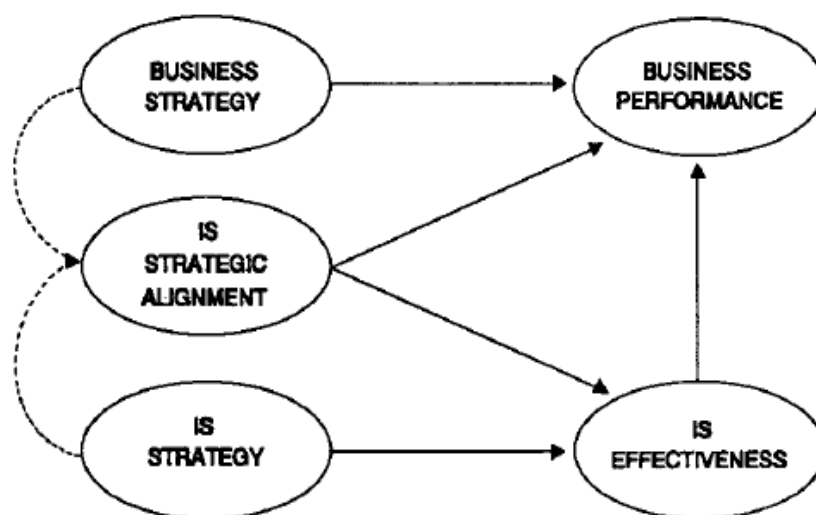


Ilustração 2 - Modelo conceptual

Determinados estudos, neste âmbito, realizaram-se com dois pressupostos: a análise das relações entre o alinhamento estratégico dos sistemas de informação e, a efetividade dos sistemas de informação e desenvolvimento da performance do negócio; verificação das ligações entre o alinhamento e, a efetividade dos sistemas de informação e as dimensões da execução do negócio.

Desta forma, é possível afirmar-se que a existência de um alinhamento entre a estratégia e os sistemas de informação resulta num alinhamento estratégico dos sistemas de informação, que, consequentemente, está intimamente ligado com a efetividade dos mesmos. O alinhamento estratégico dos sistemas de informação está impreterivelmente associado à performance do negócio, como já foi referido anteriormente.

Henderson e Venkatraman (1993) afirmam que a incapacidade das empresas criarem valor através do investimento nas tecnologias da informação deve-se à ausência de alinhamento entre o seu negócio e as suas estratégias de tecnologias da informação. Relativamente ao conceito de alinhamento estratégico, os autores ressaltam duas

premissas: o desempenho económico está relacionado com a capacidade de a empresa desenvolver um alinhamento entre a sua posição no mercado e a sua estrutura organizacional; o alinhamento estratégico é um processo de contínua adaptação e mudança.

É muito importante a existência de uma articulação entre o meio externo e o meio interno da empresa. Os colaboradores estão mais confortáveis se detiverem a capacidade de perceber diversas informações para a tomada de decisão, tais como o entendimento claro da posição estratégica da empresa.

Cândido et al (2005) consideram que qualquer empresa, num primeiro momento, necessita de informação que suporte a escolha do tipo de negócio, do(s) produto(s) a desenvolver e dos mercados a abranger. Consequentemente, serão verificadas quais as melhores estratégias a adotar. Posto isto, é possível afirmar-se que uma estratégia de excelência está sempre associada a informação válida, e que posteriormente origina um alinhamento estratégico positivo. Contudo, as diversas alterações internas e externas à empresa exigem sempre um realinhamento estratégico organizacional, devido ao aparecimento de novas informações a serem tidas em consideração para o negócio.

É fulcral a existência de uma análise contínua do negócio para uma gestão estratégica da informação eficaz. Para que tal aconteça, e para que exista um alinhamento estratégico na empresa, existe um conjunto de tarefas fundamentais: monitorização da informação, tratamento da informação, comunicação da informação e, por último, utilização da informação. O desenvolvimento de estratégias que permitam o crescimento da organização está dependente da existência de informação válida e precisa.

Com base no que foi descrito anteriormente, é possível afirmar que a existência de informação válida e clara, e alinhada estrategicamente com os objetivos da entidade, é viável a primeira hipótese:

H1: Quanto mais clara e perceptível for a informação disponível, melhor será o alinhamento estratégico.

2.3.2 Comunicação assertiva e alinhamento estratégico

Segundo Steyn (2004), a comunicação deve servir como suporte à implementação da estratégia, através da informação disponível e qualificável para esse efeito.

A gestão de comunicação estratégica pressupõe uma estratégia de comunicação completamente alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais, tendo sempre em consideração a missão, visão e valores da empresa. Esta é vista como uma função intrínseca à gestão estratégica, alinhando os objetivos da comunicação exercida com a missão da organização, e ajudando a empresa a adaptar-se ao seu meio ambiente envolvente, através da recolha de diversas informações cruciais para o seu desenvolvimento, tais como, identificar e gerir estrategicamente potenciais *stakeholders*, desenvolver relações através da comunicação, entre outras.

A estratégia de comunicação provém do alinhamento entre a comunicação exercida e as estratégias de negócio, e é influenciada pela estratégia da empresa. Esta é desenvolvida no contexto interno da organização, mas sempre com o foco numa avaliação contínua do contexto externo. Posto isto, é possível demonstrar que alinhar a comunicação com a estratégia da empresa contribui positivamente para a efetividade organizacional.

Para Love (2002), “para acrescentar valor nós precisamos de olhar para como é que podemos endereçar os problemas de negócio com as soluções de comunicação... é esperada que a comunicação se envolva mais no desenvolvimento da estratégia de negócio, política pública e posicionamento”.

Klein (1996) considera que a mudança é sempre positiva quando se constitui como uma melhoria para a organização, e a estratégia de comunicação deve coincidir com as diferentes etapas de uma mudança planeada. Desta forma, a comunicação é muito importante quando as mudanças são planeadas e efetivadas, e todas as dificuldades normalmente associadas às mudanças mais significativas podem ser disseminadas se houver um claro entendimento do que se quer comunicar e de como fazê-lo, havendo um alinhamento entre os princípios da comunicação e a compreensão do processo de mudança.

As principais preocupações da comunicação organizacional são quer a comunicação exercida no seu meio envolvente, quer a comunicação interna da empresa. A gestão da comunicação deve persuadir os seus colaboradores de que os objetivos da empresa são exequíveis e aliciantes, e o seu principal intuito é desenvolver uma visão partilhada da organização, gerindo todos os processos de mudança e motivando os seus colaboradores.

Importa também ter em consideração o triângulo estratégia – identidade – imagem, na escolha da estratégia de comunicação. Uma abordagem estratégica na comunicação

organizacional permite obter uma visão do papel da comunicação entre os ambientes externo e interno da empresa. (Goczol e Scoubeau, 2003)



Ilustração 3 - Ligação entre o triângulo da comunicação e a estratégia de comunicação

Peng e Litteljohn (2001) afirmam que as transformações estruturais mais significativas têm impacto na comunicação organizacional, no processo de implementação da estratégia de comunicação. O desenvolvimento estrutural da organização pode modelar a sua comunicação formal e facilitar, indiretamente, o desenvolvimento da comunicação informal. Sendo assim, os arranjos estruturais potenciam o desenvolvimento da comunicação e concebem, também, as suas próprias barreiras.

A comunicação organizacional tem um papel muito importante, e com grande impacto, na implementação da estratégia, através da partilha de informação, auxílio na organização de processos e implementação de objetivos. Uma comunicação competente está intimamente ligada a uma implementação da estratégia também eficiente.

Para Foreman e Argenti (2005) e Yamauchi (2001), existe uma ligação entre a comunicação e a estratégia de comunicação, uma vez que comunicar é um dos processos da gestão estratégica de uma empresa, na medida em que implica determinar quais os constituintes é que são importantes e qual informação é que precisam para a tomada de decisão.

Tal como tem sido referido, numa outra perspetiva, a função da comunicação organizacional está relacionada com a implementação da estratégia e, em alguns casos,

com a formulação e desenvolvimento da mesma. O alinhamento entre a comunicação e a implementação de estratégias é particularmente visível no momento em que determinadas empresas passam por mudanças estratégicas. Num estudo realizado com a empresa *FedEx*, a necessidade de obter poder de compra para o desenvolvimento das mudanças estratégicas necessárias e de motivar os seus colaboradores para se comportarem em conformidade com o pretendido, desencadeia o processo de comunicação subjacente a uma implementação eficaz da estratégia.

O responsável do departamento de comunicação da *FedEx*, enfatiza a importância de haver um alinhamento entre comunicação e estratégia, afirmando que “quando as empresas consideram transformar as suas estratégias de negócio ou os seus modelos de negócio, o grupo responsável pela comunicação organizacional deve desempenhar um papel vital no planeamento e na execução de todo o processo.” (Foreman e Argenti, 2005)

Em suma, verifica-se que a comunicação desempenha um papel fulcral na implementação de estratégias da empresa, originando um alinhamento estratégico eficaz. Posto isto, pode considerar-se exequível a segunda hipótese:

H2: Quanto mais assertiva e/ou fácil for a comunicação, melhor será o alinhamento estratégico.

2.3.3 Estratégia pré-definida e alinhamento estratégico

Segundo Zaefarian et al (2013), o modelo conceptual sugere que as empresas podem organizar-se estruturalmente consoante os seus objetivos de negócio, no intuito de se alinharem com as suas estratégias de negócio. Este modelo representa a relação entre os tipos de estratégia de negócio e o desempenho geral da empresa.

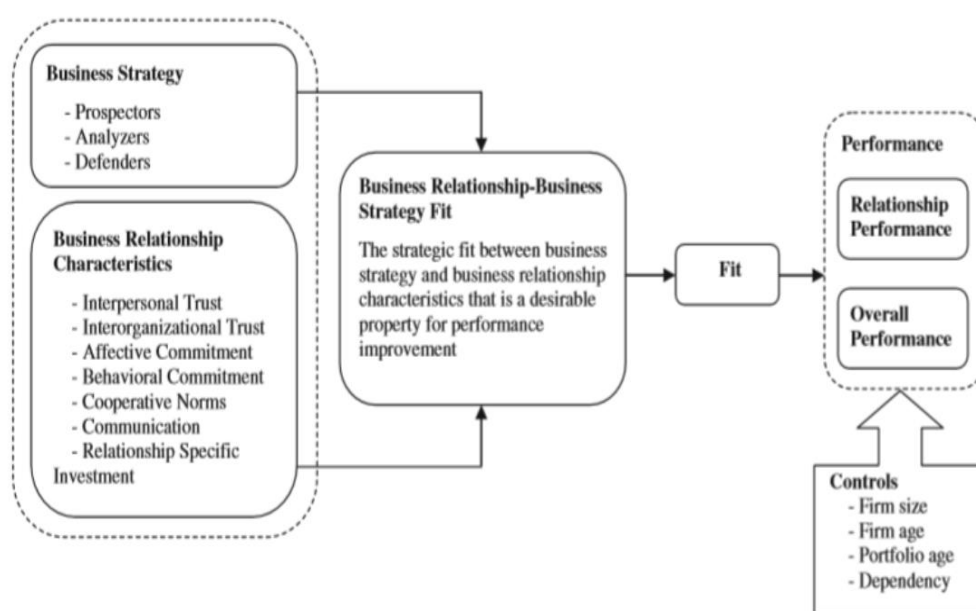


Ilustração 4 - Modelo conceitual

Miles e Clieaf (2016) definem estratégia como o posicionamento da empresa face ao mercado que pretende abranger. O líder da empresa é o responsável por identificar a posição estratégica e criar uma vantagem competitiva sustentável e capacitada para atingir os objetivos estratégicos traçados. Esta posição depende do desenvolvimento de uma estratégia válida e de um modelo de negócio viável.

Qualquer estratégia só é conveniente em determinadas condições de competitividade, e certas culturas organizacionais só são apropriadas em algumas estratégias delineadas. O alinhamento estratégico determina que exista uma ligação entre estratégia, cultura organizacional, estilo de liderança e situação competitiva. Estas dimensões relacionam-se entre si, originando uma única situação competitiva, estratégia, cultura e estilo de liderança, e, conseqüentemente, otimizando o desempenho organizacional da empresa.

O alinhamento estratégico é uma condição ideal que deve ser continuamente procurada, e alcança-la deve ser a primeira tarefa da gestão. (Chorn, 1991)

Para Xu et al (2006), o alinhamento estratégico corresponde ao nível de efetividade com que a empresa implementa a sua estratégia face a determinados ambientes.

Andrews (1980) exalta que a estratégia determina quais os objetivos, os planos estratégicos, as metas e as políticas da empresa. Esta define o negócio e foca os seus recursos para converterem as suas competências distintivas em vantagens competitivas.

A estratégia é um processo organizacional indissociável da estrutura e cultura de uma empresa, e é constituída por duas variantes que permitem a sua efetividade: a formulação e a implementação. No que diz respeito à formulação, as principais atividades prendem-se pela identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente da empresa, e pela análise das forças e fraquezas dos recursos disponíveis. Contudo, na decisão da estratégia importa ter em consideração as alternativas existentes.

Em conclusão, a definição eficiente de uma estratégia implica um alinhamento com os seus principais objetivos, tendo em consideração a missão e valores de uma empresa, o que permite considerar praticável a terceira hipótese:

H3: A existência de uma estratégia pré-definida e bem delimitada, contribuirá para um alinhamento estratégico mais adequado.

2.3.4 Recursos qualificados e alinhamento estratégico

A estratégia de recursos humanos tem um grande impacto no desempenho do negócio, visto que a existência de um alinhamento entre as estratégias de recursos humanos e as estratégias de negócio provoca uma melhoria no desempenho da organização. O seu principal papel é contribuir para os fins estratégicos e operacionais a que a organização se propôs.

As estratégias de negócio de uma organização devem explicar quais os seus principais objetivos, inferir quais as suas necessidades através do desenvolvimento de objetivos estratégicos e como criar vantagem competitiva. A implementação destas estratégias depende da gestão de recursos humanos da organização.

A estratégia de recursos humanos e a estratégia de negócios relacionam-se entre si, ou seja, a ineficiência das estratégias de recursos humanos ligadas aos objetivos de negócios impossibilita um elevado nível de desempenho organizacional. (Jhajaria e Kaur, 2015)

Boswell (2006) afirma que os colaboradores que possuem um claro entendimento sobre os principais objetivos e estratégias da organização, contribuem positivamente para a existência de um alinhamento estratégico, ou seja, os comportamentos dos funcionários estão direcionados e focados nos principais interesses e necessidades da organização, tendo em vista o atingir dos objetivos estratégicos propostos inicialmente. A existência

de uma forte orientação para os objetivos estratégicos da empresa constitui-se como um fator de motivação para o grupo de trabalho.

Os colaboradores que compreendem o impacto do seu trabalho diário nos objetivos da organização, detêm a capacidade de trabalhar diariamente em conformidade com os intentos da empresa.

Youndt et al (1996) consideram que as atividades de recursos humanos são inerentes à ligação entre as diversas capacidades dos colaboradores e a performance da empresa. Contudo, existem duas perspetivas que podem ser tidas em consideração, nomeadamente, a universal e a de contingência. A primeira abordagem abarca uma relação direta entre recursos humanos e desempenho, e a perspetiva de contingência determina que as estratégias de recursos humanos de uma empresa têm impacto na performance da mesma.

Segundo Storey (1989), as empresas desenvolvem quatro tarefas fulcrais para o seu bom funcionamento, nomeadamente, o desenvolvimento e execução de estratégias, a monitorização do desempenho organizacional, a alocação de capital interno e gestão de relações com o contexto externo, e que têm impacto na sua gestão de recursos humanos. A estratégia de gestão de recursos humanos é determinada, primeiro, face a decisões no âmbito do intento das atividades da empresa e, segundo, de acordo com decisões sobre a estrutura da organização, e que, consequentemente, influencia as relações interpessoais dos colaboradores, segundo estas decisões.

Miles e Clieaf (2016) defendem que o nível de entrosamento determina a forma como os recursos estão distribuídos e compostos, através da combinação entre recursos, capacidades e perspicácia organizacional, que resulta no desempenho da empresa.

O alinhamento estratégico pode ser entendido como um elo de ligação entre as tarefas específicas de um colaborador e os objetivos estratégicos da empresa. Especificamente, compreende a noção do colaborador sobre as prioridades estratégicas da organização, a sua perceção da importância dessas mesmas preferências e o seu entendimento de que as suas tarefas diárias contribuem diretamente, e de forma relevante, para a capacidade de a empresa alcançar os objetivos estratégicos delineados. Desta forma, deve haver um claro entendimento do colaborador de como é que as suas responsabilidades laborais se alinham com os objetivos e metas traçadas pela organização, tendo em vista, naturalmente, a melhoria contínua e o aumento de índices de produtividade quer no seu próprio trabalho quer no desempenho geral da empresa. (Biggs et al, 2013)

Concluindo, uma organização cujos recursos humanos compreendem e laboram em concordância com as estratégias, objetivos e metas da organização, e que os restantes recursos disponíveis são válidos para este fim, originando um alinhamento efetivo e capacitado para o sucesso, considera-se realizável a quarta teoria:

H4: Quanto mais qualificados forem os recursos (humanos e/ou materiais) da empresa, mais credível será o alinhamento estratégico.

2.3.5 Comunicação assertiva, informação clarificada, estratégia pré-definida, recursos qualificados e alinhamento estratégico

Como se pode verificar, os subcapítulos anteriores demonstram as diferentes ligações entre as variáveis independentes e a variável dependente, permitindo construir as hipóteses apresentadas e originar, consequentemente, o modelo global.

Em suma, apresenta-se a ilustração 1 respeitante ao modelo adotado:

H1: Quanto mais clara e perceptível for a informação disponível, melhor será o alinhamento estratégico;

H2: Quanto mais assertiva e/ou fácil for a comunicação, melhor será o alinhamento estratégico;

H3: A existência de uma estratégia pré-definida e bem delimitada, contribuirá para um alinhamento estratégico mais adequado;

H4: Quanto mais qualificados forem os recursos (humanos e/ou materiais) da empresa, mais credível será o alinhamento estratégico.

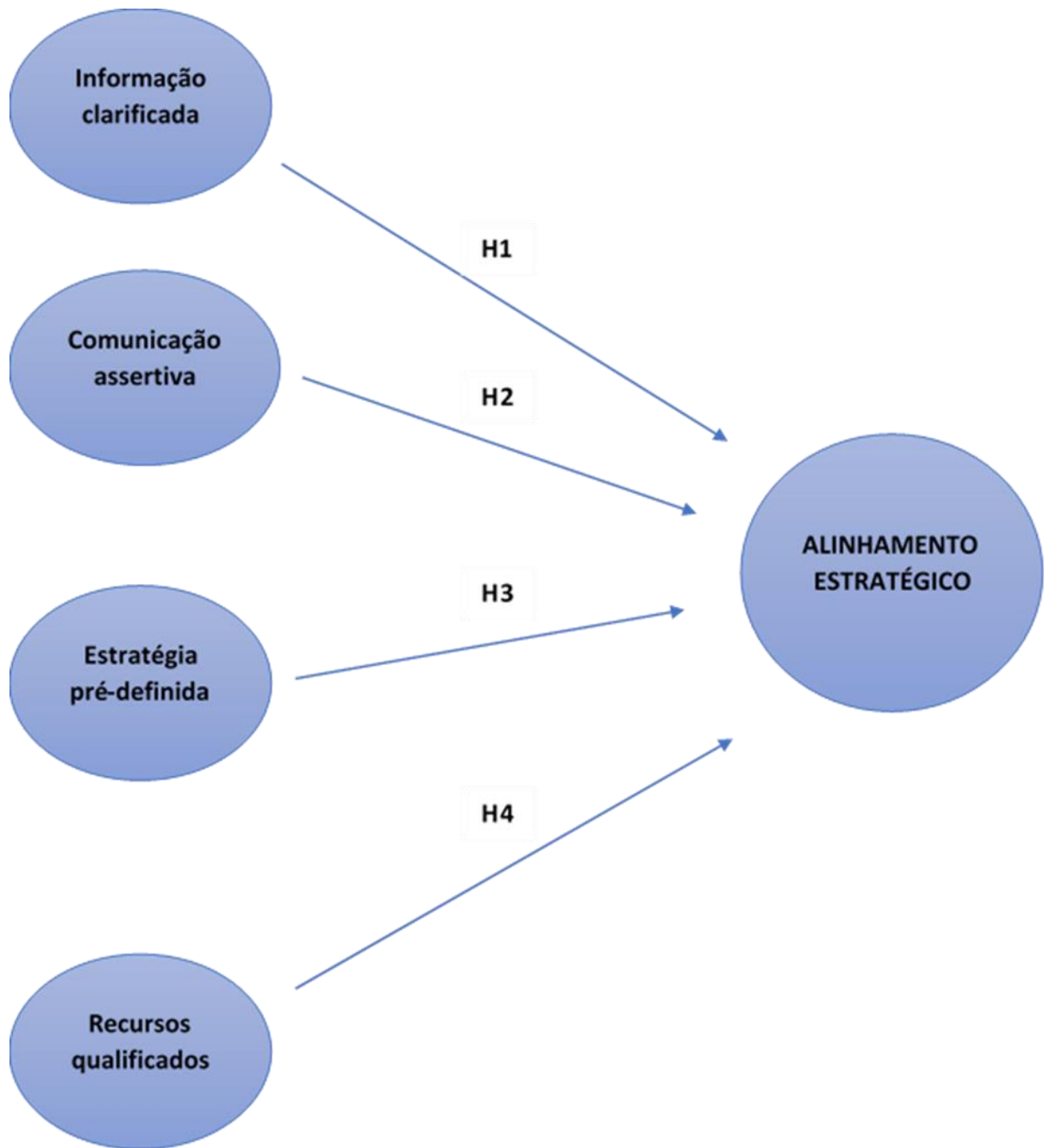


Ilustração 5 - Modelo Global

Capítulo III – Métodos

3.1 Procedimentos e desenho da investigação

O desenvolvimento da presente dissertação baseou-se na utilização do método estudo de caso, para o estudo das diferentes variáveis e verificação das diferentes hipóteses, enunciadas no capítulo um.

O estudo de caso é um tipo de análise qualitativa que se refere a uma situação em particular. (Bressan, 2000) (Yin, 1989)

A pesquisa qualitativa incide sobre a recolha de dados descritivos, através do contacto direto entre o investigador e a amostra em análise. O principal objetivo é descrever as componentes existentes, através de uma metodologia de recolha de dados. (Yin, 1994)

Segundo Yin (1989), na definição do método a utilizar é importante ter em consideração as questões que são desenvolvidas para a investigação, e o estudo de caso é o mais adequado para responder a questões do tipo “Como” ou “Porque”. Este método é o mais indicado para estudos desenvolvidos com base em entrevistas, observações ou utilização de documentos que servem de suporte à sustentação das hipóteses em causa.

Os principais objetivos do estudo de caso prendem-se pela definição da situação da amostra e participantes, pela possibilidade de ser realizar uma observação detalhada do processo organizacional e permite um entendimento claro através do estudo das variáveis e das teorias desenvolvidas. (McClintock, 1983)

O desenvolvimento da investigação decorre de uma análise efetuada aos vários aspetos relacionados com o mesmo fenómeno, apresentando resultados, permitindo incrementar o nível de veracidade e fidedignidade das conclusões.

Concluindo, a utilização do método do estudo de caso viabiliza a identificação e o estudo dos inúmeros problemas, sendo útil devido à sua complexidade de análise. (Yin, 1989)

3.2 Amostra, população e participantes

Como foi referido anteriormente, a dissertação baseou-se no estudo de um caso qualitativo de uma entidade nacional, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML).

A SCML é uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública administrativa, sendo tutelada pelo membro do Governo que superintende a área da Segurança Social, abarcando a definição das orientações gerais de gestão, a superintendência da atividade e a coordenação da Misericórdia de Lisboa com os organismos do Estado ou dele dependente.

Fundada em 1498 sob a regência da Rainha D. Leonor, e atualmente com mais de cinco mil colaboradores, a SCML visa melhorar o bem-estar das pessoas, prioritariamente dos mais desprotegidos. São inúmeras as áreas de desenvolvimento laboral, nomeadamente, a área da Saúde, da Ação Social, Educação e Ensino, Cultura e exploração dos Jogos Sociais do Estado em Portugal.

A investigação incidiu, maioritariamente, na atividade desenvolvida pelo Gabinete de Estudos e Planeamento, tendo sido realizada a entrevista ao seu diretor, o Dr. Ricardo Lavos.

3.3 Medidas e instrumentos de recolha de dados e variáveis

Para a técnica de recolha de dados e variáveis utilizada recorreu-se à elaboração de uma entrevista com respostas abertas, à análise de documentos pertencentes à entidade, e que fundamentassem as respostas às questões desenvolvidas, à observação e análise do conteúdo reunido.

A preparação das perguntas a serem utilizadas na entrevista teve o intuito de obter-se de forma mais eficaz a informação necessária e válida para o cumprimento dos objetivos gerais e específicos previamente propostos.

Minayo (1993) afirma que a utilização da entrevista com perguntas abertas permite a consecução de informação de forma mais detalhada e abrangente, sendo maioritariamente aplicada na descrição de estudos de caso.

A análise de conteúdo é uma técnica utilizada na observação pormenorizada das respostas realizadas na entrevista, e a sua conceitualização pode ser efetuada tendo em vista a vertente teórica do estudo de caso e a intencionalidade de quem o desenvolve. Importa salientar o seu carácter social, visto que é uma técnica com o objetivo de originar objetivamente inferências de um texto para o seu contexto social. (Silva e Fossá, 2015)

Posto isto, a escolha da SCML para ser o objeto de estudo deveu-se ao facto de ser uma organização impar a nível nacional. A entrevista realizou-se no dia 17 de novembro de 2017 nas instalações da SCML.

3.4 Procedimentos de análises de dados

O guião que suportou a entrevista realizou-se com o intuito de analisar as diferentes variáveis em estudo: informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida, recursos qualificados e alinhamento estratégico, na entidade em causa.

O guião divide-se em duas partes: a secção A, que diz respeito à identificação da entidade em estudo, através do nome da empresa, nome do entrevistado e cargo que desempenha; a secção B contém um conjunto de questões, divididas por 5 partes, de acordo com as variáveis em estudo, Informação Clarificada, Comunicação Assertiva, Estratégia Pré-definida, Recursos Qualificados e Alinhamento Estratégico.

No que diz respeito à primeira variável mencionada, Informação Clarificada, as suas questões basearam-se em autores como Cândido et al (2005), os quais consideram que uma gestão da informação eficaz assenta na sua monitorização, tratamento, comunicação e utilização. Evans & Alires (2013) defendem que uma das três principais premissas para uma tomada decisão racional consiste em possuir toda a informação, diminuindo o risco e a incerteza.

Relativamente à variável Comunicação Assertiva, o autor Cornelissen (2017), que serviu de suporte a algumas das perguntas contempladas no questionário, tem como grande objetivo demonstrar como é que a comunicação pode ser usada e estrategicamente gerida como um meio de ligação com as várias partes interessadas pertencentes à entidade. Turturean (2016) considera que a assertividade é uma forma de comunicar direta e responsabilmente, e desenvolveu também um artigo que contempla um conjunto de questões sobre a Comunicação Assertiva, e que serviu como base para algumas das questões desenvolvidas.

Segundo Biggs et al (2013), existem três questões fundamentais que concorrem para o sucesso das estratégias implementadas por uma qualquer entidade: o trabalho do dia-a-dia de cada colaborador estar em concordância o delineado, o trabalho do serviço contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da entidade e, por último, cada colaborador interiorizar que a sua elevada produtividade ajudará a entidade a atingir

aquilo a que se propôs inicialmente. Para Porter (1991) uma das principais condicionantes do sucesso de uma empresa depende da correta definição de um conjunto de objetivos estratégicos que a posicionem de forma a existir uma harmonização com o meio envolvente. Estes dois autores enunciados anteriormente contribuíram, através das suas exposições de informação, para a formulação das questões respeitantes à variável Estratégia Pré-definida.

As questões sobre os Recursos Qualificados assentaram na fundamentação de Cox (2013), que considera fulcral a existência de colaboradores motivados, diversificados e, principalmente, qualificados, reunindo desta forma os requisitos essenciais para a persecução dos objetivos traçados.

Por último, as perguntas respeitantes à variável Alinhamento Estratégico, basearam-se num estudo desenvolvido pelo autor Boswell (2016). Este considera que o conhecimento, quer por parte dos serviços quer por parte dos seus colaboradores, dos objetivos e das estratégias delineadas pela entidade é uma mais-valia, contribuindo desta forma para o atingir dos mesmos e para o incremento de qualidade nos serviços prestados. Também para Biggs et al (2013) existe uma outra questão muito importante, que passa pela consciencialização e clareza das prioridades estratégicas da entidade, contribuindo seriamente para um elevado grau de alinhamento estratégico com aquilo que são as prioridades operacionais da entidade.

Capítulo IV - Análise dos dados obtidos e discussão

4.1 Estatística descritiva e correlações

4.1.1 Informação Clarificada

Na literatura apresentada, verifica-se que a informação se constitui como um dos bens mais preciosos da empresa, na medida em que, quando entendida de forma clara e tida como fulcral para o bom funcionamento, suporta o desenvolvimento estratégico e a tomada de decisão.

Na SCML, em concreto, a transmissão da informação tem início com a definição dos seus objetivos estratégicos, pela mesa e pelo Sr. Provedor. Após estarem definidos, são transmitidos ao gabinete responsável pela estratégia da organização, o Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP).

Eventualmente, o processo pode desenrolar-se de uma outra forma, em que é solicitado ao GEP uma proposta de objetivos estratégicos, baseada na recolha de informação nos diferentes serviços, em concordância com os administradores desses mesmos serviços. Após isso, a informação é aprovada em mesa pelo Sr. Provedor e enviada para o GEP, para o seu devido tratamento.

Segundo o entrevistado, trata-se de um processo “muito rápido e com pouca discussão”, e que deveria possuir, apesar de ser sempre uma decisão só do Sr. Provedor e da mesa, sessões de trabalho com os diferentes serviços e seus respetivos representantes na definição efetiva dos objetivos estratégicos, tendo sempre em consideração a missão da SCML.

A fluidez da informação é clara, pois existe uma plataforma, o SharePoint, que abarca todos os processos respeitantes à gestão estratégica, nomeadamente, a recolha dos objetivos operacionais, a definição das ações a desenvolver e dos respetivos indicadores de atividade. A aplicação concentra toda a informação e todos os instrumentos de forma estruturada e percutível.

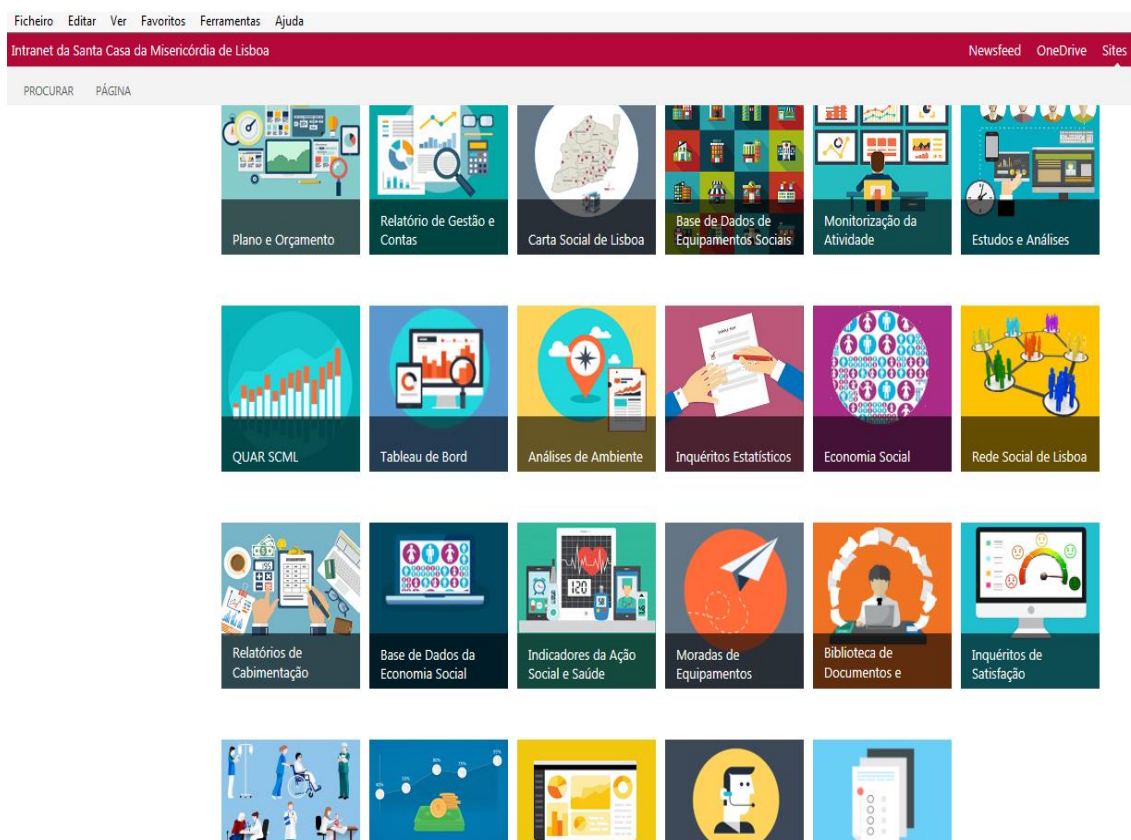


Ilustração 6 - SharePoint

O Plano e Orçamento da SCML é um dos instrumentos de gestão disponíveis, que tem por objetivo transformar a estratégia em ação. A elaboração do Plano de Atividades corresponde a uma das três partes integrantes do processo de desenvolvimento deste instrumento, através da coordenação do GEP, em colaboração com os diferentes serviços e departamentos.

O Plano de Atividades traduz o essencial dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais e em Ações específicas a serem desenvolvidas por cada um dos departamentos e serviços.

Os Objetivos Operacionais são quantificáveis e, monitorizados e avaliados periodicamente, concorrendo para a realização dos Objetivos Estratégicos, de acordo com os parâmetros de avaliação previstos, de eficácia, eficiência e qualidade. Estes são decompostos em ações medidas através de indicadores de desempenho.

A transmissão da informação respeita o regulamento orgânico do GEP (aprovado em mesa através da Deliberação de Mesa 37ª de 15 e 16 de janeiro de 2015) e os procedimentos internos estabelecidos no âmbito desse regulamento. São competências do

GEP a produção e difusão de informação de gestão relativa à atividade da SCML, com o intuito de sistematizar e aperfeiçoar a atividade da SCML, e a disponibilização de informação atualizada sobre as diversas áreas de intervenção na comunidade. O GEP sustenta também a cedência de informação, nos prazos definidos pelo conselho institucional, e apresentação de documentação à tutela, nomeadamente, o relatório anual de gestão e contas da SCML e outras informações que sejam solicitadas.

Na opinião do entrevistado, não existe falta de informação, mas esta “pode é não estar acessível em tempo útil”.

A informação é fulcral no processo de tomada de decisão, sendo importante dar ênfase à sua qualidade e estruturação, e permite “compreender o passado, para melhor agir no futuro, compreendendo o presente”. Esta pode fornecer novos *inputs* sobre novas áreas de intervenção e, conseqüentemente, novas respostas.

Como foi referido anteriormente, o GEP possui uma plataforma, o SharePoint, que abarca todos os processos de recolha e monitorização da informação, de forma integrada e sequencial. Esta plataforma é responsável pela divulgação e permite a consulta de toda a informação respeitante à gestão estratégica da organização. Integra também todos os processos de recolha, monitorização e tratamento da informação disponível, uma vez que é da responsabilidade dos diferentes serviços e departamentos reportarem toda a informação contemplada no seu Plano de Atividades e outros indicadores de atividade que sejam recolhidos.

Os canais de informação devem ser únicos, quer por serviço quer por função, uma vez que receber a mesma informação por diversas vias pode ser prejudicial para o bom funcionamento da organização, pelo que é muito importante receber a informação de uma única fonte por forma a assumirem-se os mesmos pressupostos para o futuro tratamento. Por exemplo, se solicitada a informação acerca do número de processos aquisitivos realizados, importa cimentar se são os que foram ou colocados na plataforma ou colocados para adjudicação. Duas pessoas a acederem à mesma base de dados podem reportar a informação de forma diferente, pelo que quanto menos espaço houver para intervenção humana melhor, importando haver uma parametrização da informação disponível.

4.1.2 Comunicação Assertiva

A comunicação é parte integrante da gestão das organizações, pois através dela desenvolvem-se interações e estabelecem-se relações entre os vários colaboradores. É considerada também como um processo de entendimento das pessoas e consequentes comportamentos, não sendo só uma simples transmissão de informação.

É muito importante que a comunicação dos objetivos estratégicos de uma empresa seja clara e elucidativa no que diz respeito à definição e posterior comunicação dos seus Objetivos Estratégicos, explicando o porquê da sua escolha e quais os pontos fulcrais para a sua realização.

Como foi referido anteriormente, o Sr. Provedor e a mesa, em sessão ordinária, definem quais os Objetivos Estratégicos da SCML para o triénio em análise. Uma vez definidos os objetivos, estes são comunicados ao GEP.

A comunicação exercida na SCML é clara e bem definida, com uma cadeia orientada e integrada de pessoas responsáveis pelo desenvolvimento sequencial do processo. Estão identificados os interlocutores de cada serviço e departamento para quem o GEP envia, num primeiro momento e por meio de uma mensagem de correio eletrónico no âmbito dos trabalhos de elaboração do Plano e Orçamento, os Objetivos Estratégicos definidos e aprovados em deliberação de mesa. Num segundo momento o GEP envia, novamente através de uma mensagem de correio eletrónico, os documentos de suporte para efeitos de elaboração do Plano e Orçamento, nomeadamente a metodologia de elaboração do Plano e Orçamento, o calendário das tarefas, a distribuição das contas SNC por gestor de recurso, o orçamento corrente e o mapa de projetos.

O Plano de Atividades diz respeito a uma das fases de elaboração do documento final do Plano e Orçamento, e contempla toda a informação respeitante aos Objetivos Estratégicos e Operacionais, bem como às atividades a serem desenvolvidas para a sua realização. Toda esta informação necessita de ser integrada na plataforma SharePoint, servindo de auxílio na construção da ligação da estratégia da SCML à sua execução. Neste âmbito, é enviado, novamente através de uma mensagem de correio eletrónico, para todos os responsáveis pelos diferentes serviços e departamentos, um pedido formal de preenchimento no Portal do GEP (SharePoint) toda a informação respeitante aos Objetivos Operacionais, Ações, Indicadores de Atividade e respetivas Metas.

Portal do Gabinete de Estudos e Planeamento

Intranet GEP



Ilustração 7 - Portal do GEP - Plano e Orçamento

Na SCML, a comunicação praticada está alinhada com os objetivos quer da entidade quer dos seus colaboradores. A parametrização dos indicadores de desempenho, por critérios de eficiência, eficácia e qualidade, pode originar incompreensão dos colaboradores face a determinado objetivo, e nestes casos a comunicação serve principalmente para informar que o objetivo respeita um requisito legal, e não operacional.

A classificação dos objetivos por grau de relevância, para determinado serviço, seria uma solução possível para esta incompreensão por parte dos colaboradores.

A comunicação é uma “peça chave na organização”, segundo o entrevistado, sendo um instrumento de gestão que potencia o envolvimento das pessoas com as estratégias desenvolvidas. Esta ligação pode ser vista como um fator de motivação para os colaboradores, uma vez que lhes dá sentido ao seu trabalho diário, fazendo-os compreender o impacto das suas tarefas no resultado final e na realização dos objetivos definidos.

Em contrapartida, o excesso de comunicação pode fazer o inverso, isto é, impedir que a informação circule até às partes interessadas. Desta forma, a comunicação deve ser no tempo certo e em quantidades que possibilitem exequível a passagem de informação.

A existência de uma comunicação assertiva é muito importante para que os objetivos sejam cumpridos na íntegra e, também, para que os indicadores de atividade reflitam o que se pretende com esses objetivos.

Os resultados esperados da comunicação exercida na SCML, são que exista um encadeamento lógico desde a fase inicial da definição dos Objetivos Estratégicos até aos Objetivos de desempenho dos colaboradores. Uma boa qualidade nos instrumentos utilizados e a realização de uma comunicação assertiva, desde a fase primordial de definição da estratégia, contribui para um incremento de qualidade nos processos seguintes, nomeadamente, definição dos Objetivos Operacionais, dos Indicadores de Atividade e dos Indicadores individuais de desempenho dos colaboradores.

4.1.3 Estratégia Pré-Definida

A estratégia consiste na elaboração de um plano que visa o atingir de determinados objetivos segundo a missão e valores da organização.

O processo de planeamento da SCML consiste em numerosos trabalhos encadeados com participação de todos os serviços. Este encadeamento dos trabalhos diz respeito a procedimentos formais definidos para desenvolver, rever e monitorizar os planos da organização. Os planos são desenvolvidos aos níveis estratégico e operacional, e relacionados entre si através da declinação dos Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais e em Ações.

No presente, a SCML realiza a sua missão de apoiar os mais desfavorecidos, principalmente nas áreas da Saúde, Ação Social, Educação e Ensino, Cultura e Promoção da Qualidade de Vida, de acordo com a tradição cristã e obras de misericórdia da sua atuação secular em prol da comunidade.

O GEP é o serviço instrumental de apoio técnico responsável pela estruturação da gestão estratégica da SCML, nomeadamente, pela coordenação do Plano Anual de Atividades e elaboração do Relatório Anual de Gestão e Contas da SCML. Assegura também os procedimentos relativos ao planeamento e controlo de gestão, acompanhando a realização

dos planos, analisando os desvios e propondo a implementação de medidas corretivas, e garante a recolha e tratamento de informação estatística relativa às variáveis relevantes para a atividade da SCML, e sua posterior difusão aos utilizadores internos e externos.

Como foi referido anteriormente, o Plano e Orçamento da SCML é um dos instrumentos de gestão que integra a elaboração do Plano de Atividades, do Orçamento Corrente e do Orçamento de projetos.

Para o triénio de 2016-2019, o Sr. Provedor e a sua mesa deliberaram os seguintes Objetivos Estratégicos:

1. Apoiar os mais carenciados, inspirados na matriz cristã da Santa Casa, descobrindo os que se refugiam na solidão e estando atentos às novas formas de pobreza trazidas pela realidade atual;
2. Assumir novas responsabilidades na área da saúde e investigação;
3. Contribuir, no quadro das responsabilidades conferidas e repartidas pelo Estado, para a melhoria e eficiência dos processos de adoção e para o impulsionamento do acolhimento familiar;
4. Qualificar a resposta de apoio domiciliário, apostando na formação de cuidadores informais e complementando-a com cuidados na área da saúde, nomeadamente na área da fisioterapia, com vista a elevar os níveis de qualidade de vida das pessoas mais dependentes;
5. Criar modelos inovadores para a requalificação dos Centros de Dia, privilegiando uma abordagem intergeracional e de abertura à comunidade em geral;
6. Cuidar do Património que nos é legado e do que nos pertence;
7. Dar especial enfoque, na área de gestão de recursos humanos, à valorização e investimento no capital humano da Instituição;
8. Prosseguir com a divulgação da Obra da Santa Casa, como sinal da presença permanente da Instituição, principalmente junto daqueles que mais necessitam;
9. Atualizar a oferta legal dos Jogos Sociais, no quadro das orientações definidas pelo Estado, no âmbito do Jogo responsável;
10. Apoiar a Cultura nacional;
11. Clarificar, por uma vez, a relação formal com o Estado no respeito pela História secular da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e da sua respeitada identidade;
12. Reforçar a ligação e cooperação com todos os parceiros nas várias áreas de intervenção, nomeadamente com as outras Misericórdias, com a Câmara

Municipal de Lisboa, com as Juntas de Freguesia e com as Instituições de Ação Social da Administração central;

13. Incorporar o desenvolvimento sustentável como um vetor indissociável da ação da SCML.

O Plano de Atividades traduz estes Objetivos Estratégicos em Objetivos Operacionais com atividades específicas de cada um dos Serviços e Departamentos.

Os Objetivos Operacionais são definidos de acordo com os parâmetros de eficácia, entendida como medida em que o serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados, eficiência, enquanto relação entre os bens produzidos, serviços prestados e os recursos utilizados, e qualidade, traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores internos ou externos. Estes objetivos são decompostos em Ações que são medidas através de Indicadores de Desempenho.

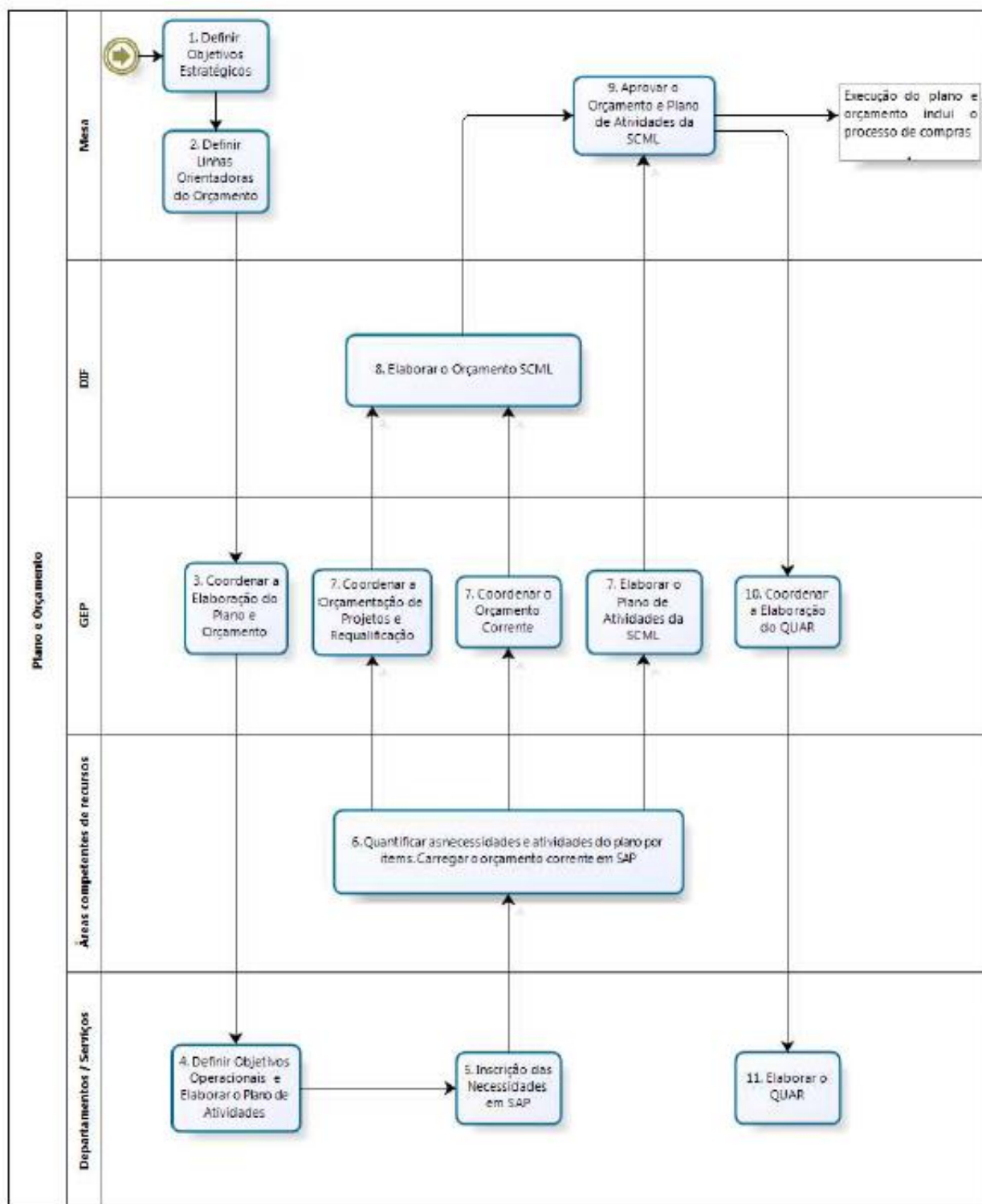


Ilustração 8 - Ilustração 8 – Fluxograma da elaboração do Plano e Orçamento

No que diz respeito a outro instrumento de gestão, o Relatório de Gestão e Contas, disponibiliza toda a informação que permite a correta avaliação do desempenho da SCML, tendo por base o Relatório de Atividades e o Relatório de Autoavaliação.

O Relatório de Atividades integra a execução dos Objetivos Operacionais e dos Indicadores de Atividade do Serviço/Departamento, consoante a missão e valores. A execução dos objetivos incorpora ainda uma análise dos resultados e desvios verificados face ao estipulado no Plano de Atividades e uma descrição de projetos inovadores e/ou atividades desenvolvidas que não estão contidas no que foi planeado inicialmente.

Compete aos Serviços da SCML com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, neste caso o GEP, apoiar os Serviços na construção e monitorização dos respetivos Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR), que constituem o Relatório de Autoavaliação, e para o seu desenvolvimento é fulcral que a organização conheça os Objetivos Estratégicos definidos pela Administração, e que os vários Serviços e Departamentos posicionem a sua atuação de forma a concorrer para esses objetivos.

A missão é o fundamento e a razão de ser de uma organização, a Visão é orientada para o futuro e os Objetivos Estratégicos explicitam o que a organização faz para passar da Missão para a Visão.

O QUAR deve ser coerente com os restantes instrumentos que compõem o sistema de planeamento da SCML, nomeadamente o Plano de Atividades, Orçamentos e Relatórios de Atividades, cingindo-se à atividade do Serviço que é considerada prioritária, e de acordo com o estabelecido pelo Vogal ou Administrador e o Dirigente Superior desse Serviço.

No final do Relatório de Autoavaliação deve constar a avaliação final com a apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, a menção proposta resultante da autoavaliação e as conclusões prospetivas.

No momento de elaboração de uma estratégia é muito importante ter em consideração a existência de estratégias complementares ou que se possam complementar, e segundo o entrevistado, “é importantíssimo definir estratégias, se não a empresa não sabe para onde caminha nem para onde deve caminhar”. Na definição das estratégias é fundamental definirem-se as suas metas quantitativas e o intuito dessas estratégias.

Concluindo, o entrevistador assegura que “se não pensarmos diariamente numa ou mais estratégias, a organização corre o risco de desaparecer”, afirmando mesmo, através do uso de uma analogia, que “uma organização sem estratégia é como um sere vivo sem vida.”

4.1.4 Recursos Qualificados

Na SCML, a nível aplicacional, o SharePoint é a plataforma que intervém no processo de definição e implementação da estratégia, e dos objetivos estratégicos e operacionais subsequentes, garantindo a recolha e tratamento da informação estatística relativa às variáveis relevantes para a atividade da SCML, e a sua posterior difusão aos utilizadores internos e externos. Esta informação é, posteriormente, explanada no Relatório Anual de Gestão e Contas, que integra o Relatório Anual de Atividades e o Relatório de Autoavaliação.

Toda a informação respeitante à elaboração do Plano e Orçamento, que incorpora o Plano de Atividades, o Orçamento Corrente e o Orçamento de Projetos, é também introduzida na aplicação e monitorizada ao longo do ano, pelos serviços e departamentos.

Os recursos humanos são muito importantes no processo de definição, implementação e realização da estratégia e dos objetivos da organização. O entendimento dos colaboradores sobre os objetivos e metas traçadas pela empresa, resulta no aumento do índice de produtividade.

A multidisciplinariedade é um fator preponderante no processo de definição da estratégia, sendo muito importante dar ênfase às diferentes visões e perspetivas dos diversos serviços e demais responsáveis, sabedores e experientes nas suas respetivas áreas.

O entrevistado considera que existe uma carência de recursos ao nível da avaliação quantitativa e qualitativa dos objetivos e respetivos indicadores, uma vez que são avaliados em escalas fáceis de quantificar, não havendo foco nem no valor económico nem no valor social do projeto.

Relativamente aos recursos (informatizados) disponíveis na SCML, o entrevistado defende que existem dois passos muito importantes em direção à inovação de processos neste âmbito, nomeadamente, classificar os Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e Indicadores de Desempenho através de uma codificação que permita enquadrá-los numa determinada área ou parâmetro de avaliação, e que, desta forma, qualquer pessoa consiga entender quer os objetivos quer os indicadores, e retirar valor da informação que está subjacente a estes.

Presentemente, na SCML, a Unidade de Formação, responsável pelo desenvolvimento das formações dos colaboradores, não trabalha em consonância com o GEP, ou seja, as formações que são disponibilizadas para os colaboradores frequentarem não advêm dos propósitos estratégicos que a empresa traçou, mas sim de listagem, divididas por áreas, que os próprios consultam e, conjuntamente com a sua chefia, selecionam quais as formações que consideram pertinentes para o seu trabalho diário. O processo de definição das formações não é decorrente do processo de definição da estratégia, sendo dois processos distintos e que se desenvolvem independente um do outro.

Se se definir a estratégia a médio/longo prazo, através de um sistema de objetivos e atividades, facilmente se identifica quais as verdadeiras necessidades formativas dos colaboradores, havendo uma interligação que permite um incremento de produtividade quer da pessoa quer da organização. É fundamental que “a formação esteja ao serviço da empresa”, de maneira a responder aos objetivos traçados, contribuindo para a inclusão e inserção do colaborador na organização, oferecendo-lhe as competências ideias para o desempenho das suas tarefas diárias.

O processo de avaliação de desempenho dos colaboradores é realizado anualmente pela Direção de Recursos Humanos, mas o GEP é responsável por disponibilizar às pessoas quais os Objetivos do Serviço (Objetivos Operacionais) e quais os indicadores de atividade resultantes, por forma a existir um alinhamento entre os Objetivos Estratégicos definidos inicialmente e os Indicadores de Desempenho individuais de cada colaborador, contribuindo para uma interligação entre o cumprimento dos objetivos do serviço e os objetivos do colaborador.

O Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho (SGAD) na SCML, que respeita o estabelecido pela Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro e publicada em Diário da República, é o responsável pela avaliação de desempenho, e segundo o seu regulamento constitui-se como “um instrumento de gestão de pessoas, de competências e de trabalho, devendo garantir-se a sua articulação com o ciclo de planeamento de atividades”. Este sistema avalia o desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores da SCML, contribuindo para a melhoria da gestão e para o alinhamento das atividades dos serviços com os objetivos das políticas adotadas.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores (dirigentes e não dirigentes), segundo o regulamento em vigor, tem duas dimensões, designadamente Objetivos e Competências.

Os primeiros são no mínimo 3 e no máximo 5 no processo de avaliação, e são constituídos por indicadores de desempenho, com metas, decorrentes dos Objetivos Operacionais respeitantes a um determinado serviço. A atitude pessoal não deve ser considerada parâmetro de avaliação, sendo integrada no parâmetro “Competências”.

Grupo Profissional	Ponderações	Objectivos %	Competências %
Dirigentes Intermédios		75	25
Técnico Superior e Técnico		70	30
Técnico Profissional e Administrativo		70	30
Operário		60	40

Ilustração 9 - Ponderações para as dimensões de avaliação, por grupo de profissional

4.1.5 Alinhamento Estratégico

Como se pode verificar na literatura existente, o alinhamento estratégico comporta uma lógica de consonância entre a gestão eficaz dos recursos e a gestão estratégica da organização, mais concretamente, compreende o entendimento dos colaboradores sobre os Objetivos Estratégicos e o impacto das suas atividades diárias no desempenho geral da organização e na realização dos objetivos delineados.

Na SCML, existe um nítido entendimento entre os Objetivos Estratégicos e os Indicadores de Desempenho de cada colaborador, as atividades são idealizadas e desenvolvidas em concordância com a missão e valores da entidade. O principal desafio neste processo prende-se por transmitir esta informação, de forma clarificada e organizada, para as partes interessadas subsequentes, com o intuito de existir um alinhamento lógico e válido entre os valores pelos quais a SCML se rege e as estratégias desenvolvidas para os objetivos a que a organização se propôs atingir.

Um dos pontos críticos para a existência de um ótimo alinhamento estratégico é a interligação de todos os instrumentos, prevalecendo uma lógica sequencial em todo o processo de gestão estratégica desde a definição dos objetivos até à definição dos indicadores. É muito importante garantir que as atividades acessórias funcionem convenientemente, assegurando o entendimento dos colaboradores e direcionando o seu comportamento laboral. A comunicação deve ser clara e sem margens para outras

interpretações que deturpem o verdadeiro sentido e a verdadeira intenção da mensagem, os Objetivos Estratégicos devem espelhar com exatidão a missão da SCML e, concludentemente, os Indicadores de Atividade devem retratar os Objetivos Operacionais circunscrevidos, ou seja, as atividades devem permitir realmente o cumprimento dos Objetivos Operacionais.

A existência de alinhamento pressupõe que o fim do processo estratégico está diretamente relacionado com o início do mesmo, isto é, observar e concluir que o cumprimento do último instrumento de gestão do processo estratégico permite cumprir o Objetivo Estratégico que lhe deu origem, sem que existam falhas ao nível de informação disponível e ao nível operacional nos processos intermédios. Segundo o entrevistado, define-se do mais geral, Objetivos Estratégico, para o mais específico, Indicadores de Desempenho, monitoriza-se por camadas através do controlo dos Objetivos Operacionais e dos Indicadores de Atividade decorrentes, garantindo sempre a existência de uma visão congruente e sequencial em ambos os sentidos do processo no momento da avaliação final do desempenho, quer da SCML quer dos seus colaboradores, na elaboração do Relatório de Atividades e do Relatório de Autoavaliação.

Segundo o entrevistado, quando a informação disponível é inteligentemente utilizada e comunicada de forma eficaz, constitui-se como um incremento para a organização, para os seus serviços e departamentos e para o seu ambiente externo. No que diz respeito ao ambiente interno da empresa, funciona como um fator de motivação nos colaboradores que resulta num crescimento de produtividade e competitividade, permitindo à empresa ser mais ambiciosa nos seus propósitos. Se conseguir alcançar um determinado objetivo, e se tal for divulgado internamente e corretamente comunicado para o exterior, suscita nas restantes empresas e organizações a vontade de quererem desenvolver a mesma atividade, na expectativa de a conseguirem alcançar esse mesmo êxito.

Quando questionado sobre eventuais melhorias nos processos internos desenvolvidos para o atingir dos objetivos da SCML, o entrevistado declara que existem sempre melhoramentos, afirmando que a melhoria é constante, independentemente do nível de desempenho da empresa. Atualmente, a SCML apresenta um alinhamento estratégico evidente, funcional e com instrumentos de gestão capacitados para avaliar e quantificar em que nível é que os Objetivos Estratégicos e Operacionais vão ser cumpridos. Estão reunidas as condições para a implementação de melhorias nos processos existentes, na medida em que se tem a informação, através da monitorização constante dos

indicadores de atividade, do grau de cumprimento dos objetivos no final do período em análise, podem-se idealizar ações que possibilitem a superação dos objetivos, aumentando, conseqüentemente, o nível de produtividade da empresa.

Na prática é importante identificar o próximo objetivo, mas é muito mais importante “definir estratégias e redefinir essas estratégias”, quando necessário. A cultura da organização deve integrar os sistemas de estratégia, de gestão de processos e de avaliação de desempenho, existindo grupos de trabalho que pensem ou só estratégia, ou só desenvolvimento de processos, ou só formação, contribuindo assim para uma evolução organizacional diferente e com valor.

4.2 Teste das hipóteses

4.2.1 Informação clarificada e Alinhamento estratégico

O Relatório de Gestão e Contas da SCML, como referido anteriormente, é um documento que contempla toda a informação que permite a correta avaliação do desempenho da organização, e que descreve os vários objetivos traçados, o grau de realização dos mesmos, a justificação dos desvios verificados em função do que foi definido no Plano de Atividades e avalia os resultados. Este relatório tem por base os relatórios anuais de atividade produzidos pelos diferentes serviços e departamentos, e integra o Relatório de Atividades e o Relatório de Autoavaliação.

O Relatório de Atividades, conforme já se verificou, é formado pela missão do serviço, execução dos Objetivos Operacionais e quadros de indicadores que demonstrem os principais resultados obtidos. Na execução dos Objetivos Operacionais deve estar a análise dos resultados alcançados e a descrição de projetos inovadores e/ou atividades que tenham sido desenvolvidas.

No Relatório de Autoavaliação, conforme já foi dito, que diz respeito ao Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), deve constar a apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, menção proposta resultante da autoavaliação e conclusões prospetivas. A informação contida neste relatório deve retratar na íntegra a realidade da SCML e ser monitorizada ao longo do ano.

Concluindo, os processos de desenvolvimento e acompanhamento quer do Plano de Atividades quer do QUAR, e a existência de uma ferramenta integrada na atividade

desenvolvida nas diversas áreas da SCML, demonstra que existe um alinhamento entre a informação disponível e as estratégias traçadas inicialmente, tornando viável a Hipótese 1, isto é, quanto mais clara e perceptível for a informação disponível, melhor será o alinhamento estratégico.

4.2.2 Comunicação assertiva e Alinhamento Estratégico

O processo de implementação da estratégia é suportado por uma comunicação clara e assertória. A gestão estratégica da comunicação pressupõe a existência de um alinhamento entre a comunicação exercida e os Objetivos Estratégicos e Operacionais da organização.

A evolução histórica dos diferentes indicadores, ao longo dos últimos anos, permite um melhor enquadramento não só do serviço, mas também dos seus responsáveis por monitorizarem este tipo de informação. Transmitir o sentido ou o propósito de cada objetivo e de cada indicador também traduz este efeito. A ausência desta informação, diminui o foco no grau de cumprimento desse objetivo ou indicador.

Um sistema de comunicação que consiga interligar, de forma coerente, a fase primordial de definição dos Objetivos Estratégicos à fase terminal de definição dos Indicadores individuais de Desempenho dos colaboradores, potencia o envolvimento das pessoas com as estratégias da empresa, fazendo-as entender da real importância que as suas tarefas têm no resultado final do desempenho da organização.

Na SCML, é possível verificar-se que na comunicação exercida existe um encadeamento lógico e sequencial, que se inicia com a divulgação dos Objetivos Estratégicos deliberados em mesa de sessão ordinária, e termina com a propagação dos mesmos das chefias dos diferentes serviços e departamentos aos seus colaboradores.

Em suma, o alinhamento entre a comunicação adotada e as estratégias desenvolvidas e implementadas pela SCML, confirma a exequibilidade da Hipótese 2, ou seja, quanto mais assertiva e/ou fácil for a comunicação, melhor será o alinhamento estratégico.

4.2.3 Estratégia pré-definida e Alinhamento estratégico

A estratégia de uma organização determina os seus objetivos, planos estratégicos, metas e políticas, de acordo com a sua missão e valores. Esta define o foco do negócio e

direciona os seus recursos para os interesses da empresa, com o intuito de se alcançarem os objetivos inicialmente definidos.

O sistema de planeamento da SCML tem início com a aceção dos Objetivos Estratégicos e, posteriormente, dos Objetivos Operacionais, que devem estar alinhados com os primeiros. Na SCML existe uma harmonização clara entre a sua missão e visão, e os Objetivos Estratégicos.

Em seguida, definem-se os Indicadores dos Objetivos Operacionais, sendo avaliações específicas de desempenho que traduzem a performance nas diversas áreas dos Serviços e Departamentos existentes, e que mensuram a execução desses objetivos sobre os quais recai a avaliação do próprio Serviço ou Departamento.

Após isto decorre a construção do QUAR, selecionando-se os objetivos e respetivos indicadores, com as devidas ponderações.

Na elaboração do Plano de Atividades os objetivos transformam-se em atividades a desenvolver, estabelecendo o que vai ser feito para assegurar a sua prossecução, através da definição de indicadores de atividade que permitem o acompanhamento qualitativo ou quantitativo dessas ações.

É possível afirmar-se que existe um pleno entendimento dos colaboradores face às estratégias definidas pela entidade.

Findando, verifica-se que existe um alinhamento dos Objetivos Estratégicos da SCML com a sua principal missão, e também com os objetivos individuais de cada colaborador, permitindo desta forma concluir que a hipótese 3 pode ser considerada executável, na medida em que a existência de uma estratégia pré-definida e bem delimitada contribuirá para um alinhamento estratégico mais adequado.

4.2.4 Recursos qualificados e Alinhamento estratégico

A gestão de recursos humanos e dos recursos informatizados de uma empresa tem um grande impacto no processo de implementação da estratégia, pois as estratégias organizacionais devem aclarar quais os principais Objetivos Operacionais da organização e inferir quais as suas necessidades por meio de Objetivos Estratégicos, sendo medidos por indicadores de atividade com metas traçadas.

O SharePoint é uma plataforma disponível na intranet do GEP que permite a interligação entre os vários processos de gestão estratégica da SCML, no âmbito da elaboração do Plano e Orçamento, nomeadamente, dos Objetivos Estratégicos, dos Objetivos Operacionais e dos Indicadores de Atividade, que constituem o Plano de Atividades.

Esta plataforma contém, também, toda a informação inerente ao Relatório de Gestão e Contas, que se divide em Relatório de Atividades e Relatório de Autoavaliação. No que diz respeito ao primeiro, abarca o reporte efetuado pelos diferentes serviços relativamente aos indicadores de atividade e à consequente execução dos Objetivos Operacionais inicialmente definidos. Relativamente ao Relatório de Autoavaliação, inclui os Objetivos Operacionais e respetivos indicadores que são alvo de análise e avaliação do sistema de controlo interno da SCML.

Relativamente ao SGAD, este articula-se com o sistema de planeamento da SCML, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos Objetivos Estratégicos, dos Objetivos Operacionais e dos Planos de Atividades, baseados em indicadores de atividade dos serviços. A articulação efetuada com ciclo de gestão da SCML integra a fixação de objetivos em consonância com a missão da SCML, a elaboração e aprovação do Plano de Atividades e do Orçamento, a monitorização dos objetivos e a elaboração do Relatório de Atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.

Posto isto, verifica-se um pleno alinhamento entre a gestão dos recursos humanos e os instrumentos de gestão informatizados disponíveis com os Objetivos Estratégicos, e demais objetivos e indicadores de atividade decorrentes, da SCML, permitindo concluir que a hipótese 4 é realizável, ou seja, quanto mais qualificados forem os recursos (humanos e/ou materiais) da empresa, mais credível será o alinhamento estratégico.

Capítulo V – Conclusões

5.1 Discussão e implicações para a teoria

Relativamente aos resultados obtidos, é possível verificar-se que todas as teorias delineadas são viáveis na entidade em estudo, a SCML. Existem diversas correlações entre o alinhamento estratégico e todas as outras variáveis, nomeadamente, a informação clarificada, a comunicação assertiva, a estratégia pré-definida e os recursos qualificados.

A informação é o bem mais precioso nos processos de gestão de uma empresa, uma vez que a sua ausência impede o concretizar dos procedimentos fulcrais ao bom funcionamento de uma organização e, conseqüente, alcance do sucesso através da concretização dos objetivos traçados.

A existência de informação clara e válida, bem como a sua eficiente utilização e conseqüente divulgação, permite a concretização de uma filtragem e seleção eficazes para a sustentação de uma tomada de decisão assertiva.

O alinhamento estratégico com a informação é entendido como o nível de suporte que é efetuado pela informação disponível para a gestão às estratégias definidas pela organização, na persecução dos seus objetivos.

Contudo, uma das principais lacunas, ao nível da gestão da informação, prende-se ou pelo desconhecimento da existência de informação crucial para o apoio a determinada tarefa ou pela dificuldade no processo de interpretação da informação disponível, o que conduz a dificuldades na definição da informação que é relevante, e posterior tomada de decisão errónea.

A comunicação é o processo responsável pelo desenvolvimento do entendimento das pessoas face aos propósitos da organização, estabelecendo-se relações e interações quer entre os colaboradores quer entre os colaboradores e a própria empresa. Este processo orienta os comportamentos das pessoas em direção à realização dos objetivos estratégicos definidos, quer individuais quer organizacionais.

A comunicação deve subsidiar o processo de implementação estratégica, alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais da empresa, respeitado sempre a missão e os valores que se regem. Uma comunicação competente origina uma implementação estratégica eficiente.

A estratégia de uma empresa consiste num plano cujo principal foco é o alcance dos objetivos e metas definidas, ou seja, é a focalização num determinado propósito que orienta os comportamentos dos colaboradores em função da missão da organização. Independentemente da sua natureza, a estratégia de uma empresa estabelece a sua relação com o meio envolvente.

O alinhamento estratégico evidencia o grau de eficiência com que a empresa realizou o seu processo de implementação da estratégia, e é considerada uma condição ideal que deve ser continuamente procurada e alcançada.

Os recursos humanos de uma organização são fundamentais na ligação do seu desempenho com a performance da empresa, uma vez que existe uma relação direta entre os comportamentos dos colaboradores e o desempenho global da organização. O nível de aptidão das pessoas está limitado pelo seu grau de motivação para o desempenho de determinadas tarefas do seu trabalho diário.

A principal função da estratégia de recursos humanos é garantir um contributo que origine um incremento de produtividade capacitado para o atingir dos fins estratégicos e operacionais a que a organização se propôs. A ineficiência de estratégias de recursos humanos impossibilita alcançar o nível desejado de desempenho organizacional.

5.2 Implicações para a gestão

O desenvolvimento da dissertação permitiu aferir que o alinhamento estratégico é influenciado pelas quatro variáveis definidas, designadamente, pela existência de informação clarificada, pela prática de uma comunicação assertiva, pela existência de uma estratégia pré-definida e pela disponibilidade de recursos qualificados.

Como já foi referido anteriormente, a informação é muito importante para o sucesso organizacional, e as empresas estão cada vez mais focadas no aprimoramento desta matéria-prima, não só ao nível da sua recolha mas também ao nível do seu tratamento e divulgação.

A inovação e o desenvolvimento tecnológico decorrente origina uma constante melhoria dos sistemas de informação das organizações. Estes devem ser completamente integrados na atividade organizacional, na medida em que deve abarcar toda a informação necessária para o desempenho e normal funcionamento da empresa, uma vez que a existência de

informação por diferentes vias não é o mais viável nem seguro. Desta forma, é possível avaliar, visualizar e compreender a evolução da estratégia de uma organização, ou seja, de acordo com os seus valores e a sua missão, verificar como é que a estratégia se está a desenvolver, ou se está devidamente alinhada com os objetivos traçados.

É muito importante que todos os processos associados às variáveis em estudo sejam cultura da empresa, por forma a existir um envolvimento por parte das pessoas em direção aos propósitos organizacionais.

“A estratégia tem de ser vivida pela organização”.

5.3 Limitações e Futuras investigações

Uma das principais limitações da presente dissertação está relacionada com o facto de se tratar de um estudo de caso que analisa uma única empresa, tratando-se de uma amostra pouco representativa, e que delimita muito as conclusões obtidas sobre esta temática.

No futuro, seria interessante abordar o tema da tomada de decisão estratégica cujas amostras seriam exclusivamente *startups*, visto que nestes casos dado o seu estado embrionário os resultados seriam mais fáceis de visualizar e interpretar. Este estudo seria composto por, no mínimo, trinta empresas deste tipo com uma aplicação de um questionário único e avaliado quantitativamente.

Bibliografia

- Andersen, T. J., Roggi, O. (2012). Strategic risk management and corporate value creation. *Strategic Management Society*.
- Becker, B. & Huselid, M. (2001). The Strategic Impact of HR. *Balanced Scorecard Harvard Business School Publishing*.
- Benbya, H. & McKelvey, B. (2006). Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach. *Journal of Information Technology*. Vol. 21, 284-298.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 35, 301-317.
- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: out of "line of sight", out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 9, 1489-1511.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of management review*. Vol. 5, 25-39.
- Cândido, C. A., Valentim, M. L. P. & Contani, M. L. (2005). Gestão Estratégica da Informação: Semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. *Revista de Ciência da Informação*. Vol. 6.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of Strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 10, 89-98.
- Chan, Y. E. & Huff, S. L. (1993). Investigating information systems strategic alignment. *Association for Information Systems*.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W. & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation and strategic alignment. *Information Systems Research*. Vol. 8, 125-150.
- Chereau, P. & Meschi, P. (2017). Defining Strategic Positioning. *Strategic Consulting*. Vol. 1, 39-79.

- Chorn, N. H. (1991). The alignment theory: creating strategic fit. *Management decision*. Vol. 29, 20-24.
- Coleman, P. & Papp, R. (2006). Strategic alignment: Analysis of perspectives. *Southern Association for Information Systems*.
- Collins, C. & Kehoe, R. (2016). Examining strategic fit and misfit in the management of knowledge workers. *Sage journals*. Vol. 70, 308-335.
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R. & Queiroz, M. (2014). Strategic IT alignment: twenty-five years on. *Journal, of Information Technology*. Vol. 30, 91-100.
- Cui, T., Ye, H., Teo, H. H. & Li, J. (2015). Information technology and open innovation: A strategic alignment perspective. *Information & Management*. Vol. 52, 348-358.
- Dasgupta, S. A., Suar, D. & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*. Vol. 35, 173 – 199.
- Evans, G. E. & Alire, C. A. (2013). *Management basics for information professionals*. Chicago: American Library Association.
- Forman, J. & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*. Vol. 8, 245-264.
- Gerow, J. E., Thatcher, J. B. & Grover, V. (2014). Six types of IT-business strategic alignment: An investigation of the constructs and their measurement. *European Journal of Information Systems*. Vol. 1, 1-27.
- Goczol, J. & Scoubeau, C. (2003). Corporate communication and strategy in the field of projects. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 8, 60-66
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New York: Routledge.
- Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Hedman, E. & Valo, M. (2015). Communication challenges facing management teams. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 36, 1012 – 1024.

Heffner, C. L. (1997). Communications styles. *Southern Illinois University Carbondale Mental Health*.

Henderson, J. & Venkatraman, N. (1990). *Strategic alignment: A model for organizational transformation via information technology*. Massachusetts: Institute of technology.

Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*. Vol. 32.

Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G. & Schwarz, M. (2006). The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion. *Long Range Planning Journal*. Vol. 39, 479-496.

Hogarth, R. M. & Soyer, E. (2015). Providing information for decision making: Contrasting description and simulation. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*.

Huselid, M. A. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 38, 635-672.

Ibrahim, F. & Ismail, N. (2007). Communications styles among organizational peers. *Communication Department, Universiti Putra Malaysia*.

Jhajharia, P. & Kaur, R. (2015). Achieving strategic fit between business and human resource strategies. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*. Vol. 4, 53-61.

Jia, Y., Tian, Y., Yang, Y., Sun, H. & Shahab, A. M. (2016). The relationship between servitization improvements and business performance of manufacturing companies: a strategic fit perspective. *EArticle*. Vol. 9, 117-134.

Kaliappen, N. & Hilman, H. (2017). Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. Vol. 13, 257-261.

Karjalainen, T. M. (2012). Understanding design thinking, exploration and exploitation: Implications for design strategy. *IDBM*.

- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9, 32-46.
- Knippenberg, D. V., Dahlander, L., Haas, M. R. & George, G. (2015). Information, Attention and Decision Making. *Academy of Management Journal*. Vol. 3, 649-657.
- Lin, C. V. & Dang, V. T. (2017). Examining the effect of overall strategic fit on firm performance in different industry type. *Academy of management*.
- Lin, C. V. & Dang, V. T. (2017). Using hierarchical linear modeling to test the effect of overall strategic fito on firm performance in diferente industry. *Emerald insight*. Vol. 11, 637-657.
- Lobato, D. M., Filho, J. M., Torres, M. C. S. & Rodrigues, M. R. A. (2009). *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Miles, S. J. & Clieaf, M.V. (2016). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*. Vol. 60, 55-65.
- Minayo, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em Saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco.
- Oliver, R. W. (2001). Real-Time Strategy. *Journal of Business Strategy*. Vol. 22, 7-10.
- Orozco, J., Tarhini, A., Masa'deh, R., & Tarhini, T. (2015). A framework of IS/Business alignment management pratices to improve the design of IT Governance architectures. *International Journal of Business and Management*. Vol. 10.
- Peng, W. & Litteljohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 13, 360-363.
- Peysakhovich, A. & Karmarkar, U. R. (2015). Asymmetric Effects of Favorable and Unfavorable Information on Decision Making Under Ambiguity. *Management Science*. Vol. 62, 2163-2178.
- Popli, M., Akbar, M., Kumar, V. & Gaur, A. (2017). Performance impacto of temporal strategic: entrainment of internalization with pro-market reforms. *Global Strategy Journal*. Vol. 7, 354-374.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*. Vol. 12, 95-117.

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1998). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. São Paulo: Elsevier Editora Lda.

Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*. Vol. 171, 241-249.

Rashidirad, M., Soltani, E. & Syed, J. (2013). Strategic alignment between competitive strategy and dynamic capability: Conceptual framework and hypothesis development. *Wiley Online Library*. Vol. 22, 213-224.

Sardana, D., Terziovski, M. & Gupta, N. (2016). The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance. *International Journal of Production Economics*. Vol. 177, 131-138.

Silva, A. H. & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Revista Electrónica*. Vol. 17.

Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization. *Journal of Communication on Management*. Vol. 8, 168-183.

Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J. & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 116, 1445-1467.

Turturean, M. (2016). Assertive communication at work. Communication styles in the classroom. *University of Suceava*.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K. & Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*. Vol. 34, 473-495.

Verrollot, J., Tolonen, A., Harkonen, J. & Haapasalo, H. (2017). Strategic alignment of product portfolio and supplier management. *International journal of management and enterprise development*. Vol. 16, 337-364.

Walsh, I., Renaud, A. & Kalika, M. (2013). The translated strategic alignment model: A practice-based perspective. *Systèmes d'Information et Management*. Vol. 18.

Xiaoying, D., Qianqian, L. & Dezhi, Y. (2008). Business Performance, Business Strategy and Information System Strategic Alignment: An Empirical Study on Chinese Firms. *Tsinghua Science and Technology*. Vol. 13, 348-354.

Xu, S., Cavusgil, S. T. & White, J. C. (2006). The impact of strategic fit among strategy, structure and processes on multinational corporation performance: A multimethod assessment. *Journal of International Marketing*. Vol. 14, 1-31.

Yamauchi, K. (2001). Corporate communication: A powerful tool for stating corporate missions. *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 6, 131-136.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39, 836-866.

Zaefarian, G., Henneberg, S. C. & Naudé, P. (2012). Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services. *Industrial Marketing Management*.

Site das Empresas:

<http://www.scml.pt>

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista

Secção A – Dados de Identificação

Empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Secção B – Análise de variáveis

1. Informação clarificada

- a. Como é que é feita a transmissão da informação desde o topo até às partes interessadas? Mudaria algo em algum dos processos de transmissão?
- b. Como é que caracteriza a fluidez da informação?
- c. A transmissão da informação respeita os regulamentos internos?
- d. Considera que existe falta de informação? Se sim, o que melhoraria?
- e. Considera que existe clareza na informação?
- f. O quão importante é a informação para a tomada de decisão?
- g. Quais os principais processos utilizados na recolha, monitorização e tratamento da informação para a gestão?

2. Comunicação assertiva

- a. Como é que a comunicação poderá ser usada para ir ao encontro dos interesses da entidade?
- b. Como é que avalia a comunicação exercida na entidade?
- c. Considera que a comunicação é fulcral para a estratégia da entidade? Porquê?

- d. Considera que a comunicação praticada vai ao encontro dos objetivos da entidade e dos seus colaboradores?
- e. Considera que existem melhorias a fazer em alguns dos procedimentos utilizados na comunicação? Se sim, quais?
- f. Porque é que considera pertinente existir uma comunicação assertiva?
- g. Quais deverão ser os resultados esperados da comunicação exercida?

3. Estratégia pré-definida

- a. O quão importante considera a formulação de uma ou mais estratégias, que visam satisfazer os principais interesses da entidade? Porquê?
- b. O que é que é tido em consideração no momento da elaboração da(s) estratégia(s)?
- c. Considera que presentemente as estratégias traçadas estão em consonância com a visão e a missão da entidade?
- d. De que forma se processa a divulgação da estratégia(s) adotada(s)? E quais os processos internos inerentes quer à divulgação quer à execução da(s) mesma(s)?
- e. Considera que existe um pleno entendimento dos colaboradores, e dos seus respetivos serviços, relativamente às estratégias da entidade?
- f. Quais os instrumentos utilizados para recolher, monitorizar e avaliar todo este processo? E de que forma são divulgados os resultados finais?
- g. Porque é que a gestão estratégica se tornou tão importante para as empresas hoje em dia?

4. Recursos qualificados

- a. Quais os recursos disponíveis na entidade, humanos ou aplicacionais, que intervém na definição da estratégia e dos seus objetivos? Como é que os caracteriza?

- b. Quais os pontos fortes e fracos da entidade a nível de recursos disponíveis?
O que faria para melhorar os pontos fracos?
- c. Existe um acompanhamento contínuo aos colaboradores, no que concerne ao incremento de capacidades para um melhor desempenho das suas funções? Como?
- d. No que diz respeito a recursos (informatizados) disponíveis na entidade, como é que os avalia face aos objetivos a atingir?
- e. Com que frequência e como é que são avaliados os recursos humanos?

5. Alinhamento estratégico

- a. Considera que os objetivos traçados para os serviços contribuem para o atingir das estratégias traçadas pela entidade? E os objetivos traçados para os colaboradores?
- b. Considera que existe um alinhamento entre aquilo que são os interesses (missão, por exemplo) da entidade e as suas estratégias?
- c. Quais considera ser os pontos críticos para a existência de um ótimo alinhamento estratégico numa entidade?
- d. A informação disponível, contribui para o incremento de um bom alinhamento estratégico da entidade? Como caracteriza o nível de informatização neste momento?
- e. Relativamente aos processos internos, existem melhorias a aplicar para o atingir dos objetivos? Se sim, quais?